

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ
И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**О.П. САВИЧЕВ, Н.А. ЗИСКЕЛЬ,
С.В. ТРИФОНОВ, А.И. ЦАПУК**

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Учебное пособие

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
2010**

Рекомендовано научно-методическим советом университета

ББК 64.292
С 13

Савичев О.П., Зискель Н.А., Трифонов С.В., Цапук А.И.

Экономика и организация малого предпринимательства: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 100 с.

В пособии рассматриваются вопросы управления персоналом малого предприятия, менеджмент в малом бизнесе, налогообложение и бухгалтерский учет на малом предприятии, кредитный менеджмент. К каждой главе даются тесты для самостоятельной проверки полученных знаний.

Учебное пособие написано в соответствии с учебным планом специальности «Менеджмент организации» и предназначено для студентов III курса дневной, вечерней и IV курса заочной форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации».

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **В.Е. Кантор**
канд. экон. наук, доц. **С.К. Розанова**

© Издательство СПбГУЭФ, 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Управление персоналом малого предприятия.....	5
1.1. Планирование персонала.....	5
1.2. Подбор и адаптация персонала.....	7
1.3. Мотивация персонала	9
1.4. Организация оплаты труда на предприятии.....	11
Глава 2. Менеджмент в малом бизнесе	17
2.1. Роль менеджмента в малом бизнесе.....	17
2.2. Содержание менеджмента малого предприятия.....	18
2.3. Формирование структуры малого предприятия	20
2.4. Организация эффективного управления.....	21
2.5. Факторы, определяющие особенности менеджмента малого предприятия	24
2.6. Стил ь и методы руководства малым предприятием	27
2.7. Управление производством.....	38
2.8. Оперативное управление деятельностью малого предприятия	43
2.9. Содержание инновационной деятельности малого предприятия.....	44
2.10. Организация и управление нововведениями.....	46
Глава 3. Налогообложение и бухгалтерский учет на малом предприятии	53
3.1. Основные принципы организации бухгалтерского и налогового учета на малом предприятии	53
3.2. Налоговый контроль за деятельностью предприятия	56
3.3. Виды режимов налогообложения.....	57
3.4. Общий налоговый режим	58
3.5. Специальные налоговые режимы.....	58
Глава 4. Управление финансами малого предприятия	72
4.1. Содержание финансовой деятельности предприятия	72
4.2. Основные задачи управления финансовыми ресурсами малого предприятия	73
4.3. Финансовый анализ и финансовое планирование	74
4.4. Управление активами и источниками финансирования	77
Глава 5. Кредитный менеджмент.....	83
5.1. Кредитные организации и малый бизнес.....	83
5.2. Сущность кредита и принципы кредитования.....	85
5.3. Виды кредитов. Этапы кредитования	87
5.4. Экономическая сущность лизинга	90
Заключение	95
Библиографический список	97

Малое предпринимательство является неотъемлемой частью любой экономики.

Субъекты малого предпринимательства составляют самую массовую по количеству участников сферу активной предпринимательской деятельности, основанную на рыночных отношениях и распространенную во всех странах с рыночной экономикой, в различных отраслях России.

Развитие малого бизнеса играет свою положительную роль, активно содействуя увеличению числа собственников, формированию среднего класса, росту доли экономически активного населения и созданию новых рабочих мест.

Малый бизнес представляет собой тот сектор экономики, развитие которого может способствовать подъему экономики России.

В учебном пособии рассматривается ряд важнейших вопросов, касающихся малого предпринимательства.

В первой главе дан материал по управлению персоналом малого предприятия.

Вторая глава названа «Менеджмент малого бизнеса».

Важными вопросами для развития малого предпринимательства являются налогообложение и бухгалтерский учет на малом предприятии. Этот материал дается в третьей главе.

В главе четвертой рассматриваются вопросы управления финансами малого предприятия.

В пятой главе освещается кредитный менеджмент.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Планирование персонала

Для предприятий малого бизнеса система отношений в сфере управления персоналом, основанная на подчинении, не является оптимальной в связи с быстрыми изменениями окружающей среды бизнеса и возрастанием конкуренции. Выстраивание иерархии требует значительных затрат, поэтому в малом бизнесе целесообразно использовать более плоские организационные структуры, с немногочисленным числом менеджеров; акцент смещается от следования сложившемуся порядку к достижению большей эффективности, от поддержания установленных стандартов продукции и услуг к инновациям, от жестких схем к гибким.

Децентрализация, присущая организационной структуре малых фирм, требует разносторонних специалистов, с которыми можно выпускать небольшие партии уникальных продуктов, людей, умеющих работать в группе, справляться с возрастающей сложностью и осваивать новые технологии. Без квалифицированных работников нет ни инноваций, ни совершенствования, ни высокой производительности, а значит, нет конкурентоспособности.

Стратегия в области работы с людьми занимает особое место среди стратегий предприятия: заинтересованные и квалифицированные сотрудники – залог успешной адаптации бизнеса к изменениям, происходящим на рынке, и выживания в условиях рыночной экономики.

Стратегическое планирование персонала – долгосрочное планирование и развитие персонала на основе анализа внешних изменений и данных, полученных из анализа внутренних бизнес-процессов организации. Сюда входят установление потребности в работниках различной квалификации, определение квалификационных требований, нормирование и обеспечение условий труда.

Среднесрочное планирование персонала включает определение потребности в новых сотрудниках, привлечение подходящих кандидатур, их оценку и отбор. К *краткосрочной перспективе* относятся планирование расстановки сотрудников по рабочим местам, введение вновь назначенных сотрудников в курс дела, административные действия, связанные с приемом, увольнением, переводом на другую работу и т. д. Еще два управленческих процесса (задачи) связаны с развитием персонала. Это повышение квалификации и содействие карьерному росту, вклю-

чая планирование преемственности. Заключительным и самым важным по значимости следует считать определение политики предприятия в области оплаты труда.

В управлении персоналом необходимо ориентироваться на будущее, определяя, какая квалификация будет в первую очередь востребована в долгосрочной перспективе, поощряя у работников навыки сотрудничества, совместной работы, самостоятельного освоения новых технологий и методов, оказывая им помощь в приобретении специальных знаний.

Персонал предприятия – совокупность работников предприятия, объединенная общими целями и характером выполняемой деятельности.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа и оценки рабочих мест.

Анализ рабочего места – это процесс изучения выполняемой работы с тем, чтобы определить ее содержание и связанную с ней ответственность.

Основные цели анализа:

- 1) описание рабочего места со степенью детализации, достаточной для определения требований для подбора и найма на работу кандидатов на данное рабочее место;
- 2) получение данных о том, что, как и почему должно выполняться на данном рабочем месте;
- 3) получение сведений, необходимых для определения ценности или значимости данного рабочего места, на базе которых оценивается размер заработной платы;
- 4) определение квалификационных требований, на основе которых может быть произведена оценка деловых качеств работника для определения целесообразности повышения его заработной платы.

Анализ рабочего места – это в основном процесс сбора информации. Собранные данные обычно представляются в виде сводки информации по рабочему месту. Для сбора информации чаще всего используют следующие способы:

- 1) наблюдение;
- 2) собеседование;
- 3) письменный опрос.

Первый заключается в наблюдении за работниками и формальном определении и регистрации всех выполняемых им заданий и действий. Инструментом является фотография рабочего дня.

Второй метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего.

Третий метод состоит в том, что сам работник детально фиксирует свои действия или отвечает на специально составленный вопросник. Этот метод также носит субъективный характер.

На основе анализа определяются требования к рабочему месту.

Требования к рабочему месту определяют квалификацию и личные качества, которыми должен обладать человек, чтобы удовлетворительно справляться со своими обязанностями на данном рабочем месте.

Требования к рабочему месту используют для передачи информации от подразделения, испытывающего потребность в новом работнике, в отдел кадров.

На малых предприятиях отсутствует существенная потребность в письменно зафиксированных требованиях к рабочему месту, поскольку отбор кандидатов на это место обычно производит сам руководитель предприятия, хорошо знающий требования к квалификации своих работников. Однако владелец малой фирмы должен хорошо представлять, какой работник ему требуется, чтобы минимизировать возможные потери при найме на работу.

Таким образом, процесс планирования крайне важен для определения численности и квалификации работников, которые понадобятся для обеспечения успешной деятельности предприятия и способности бизнеса адаптироваться к внешним изменениям.

1.2. Подбор и адаптация персонала

Вакансии возникают на предприятии в основном по двум причинам. Либо это происходит в силу расширения и развития компании (разработка новых продуктов, выход на новые рынки, заключение новых контрактов) либо вследствие увольнения одного из сотрудников.

Существенным для характеристики вакансии является описание труда – установление, какие действия и цели составляют содержание труда, и персональные требования к специализации, компетентности и личным свойствам, которыми должен обладать соискатель для достижения успехов в работе.

Подбор персонала – процесс укомплектования организации штатом работников, включающий в себя процедуры привлечения, отбора и найма.

Основными методами подбора претендентов являются:

- объявление о найме на работу;

- обращение в посредническую организацию (рекрутинговое агентство, биржу труда);
- поиск внутри предприятия;
- интернет-ресурсы;
- рекомендации сотрудников.

Привлечение персонала – процесс своевременного обращения к рынку труда с целью нахождения работников, обладающих соответствующей квалификацией, личными качествами, способностью эффективно работать необходимый период времени.

Отбор – процесс выбора из группы кандидатов индивидуума, наиболее подходящего на определенную должность в организации. Условием правильного отбора служит наличие в организации детальных должностных инструкций или требований к рабочему месту. Эти сведения должны быть представлены либо отделу кадров, либо агентству по найму рабочей силы. На базе этих требований к квалификации и трудовым навыкам ведется поиск нужных работников и оценивается профессиональная пригодность кандидатов.

Процесс отбора персонала складывается из следующих стадий:

- поиск и рассмотрение резюме;
- составление шорт-листа претендентов, приглашаемых на интервью;
- первичное знакомство с претендентами (собеседования);
- проверка рекомендаций и биографических данных;
- анкетирование;
- тестирование;
- сравнение кандидатов и выбор наиболее подходящего;
- утверждение отобранного кандидата в должности, заключение трудового договора.

Рассмотрим в качестве примера один из методов, наиболее часто применяемый при оценке потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей, – тестирование.

Обобщая, можно говорить о трех типах тестов – профессиональных способностей, умственных способностей (интеллекта) и личностных.

Тесты профессиональных способностей кандидатов ставят целью проверить их мыслительные, логические и физические способности, включая математические, сенсорные или моторные навыки. Можно проверить профессиональные навыки, скажем, умение печатать на машинке, класть кирпичи или собирать тонкие механизмы. Существует ряд распространенных тестов для типичных ситуаций, но работодатель зачастую разрабатывает свои собственные, если вакансии у вас появляются регулярно.

Тесты умственных способностей также оценивают способности, но с акцентом на прогнозирование, например, будет ли успешна деятельность кандидата в качестве программиста или менеджера.

Тесты личностные, или психометрические тесты изучают эмоциональную структуру человека, определяющую его индивидуальность, включая такие черты, как уверенность в себе, самодисциплину, сознательность, творческое мышление и эмоциональную устойчивость.

При найме на управленческие посты и при отборе выпускников учебных заведений может быть использован метод интенсивной однодневной сессии, состоящий из интервью и тестирований, который носит название «ассесмент». Такое исследование может включать в себя имитацию (моделирование) рабочего процесса, блока тестов профессиональных и умственных способностей и личностных тестов, тренинг работы в команде и презентацию перед группой.

Заключительным итогом процедуры отбора является решение о формализации отношений с работником и его найме путем заключения трудового договора.

1.3. Мотивация персонала

Одна из важнейших задач управления персоналом заключается в том, чтобы обеспечить заинтересованность участников группы в общем успехе.

Мотив – совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на интересе, сохраняющаяся в течение длительного времени. Например, если человек почему-либо не доволен своей работой, это становится мотивом для снижения производительности, а когда работа ему нравится, у него есть мотив работать лучше. На это основное обстоятельство следует обращать внимание при рассмотрении вопросов стимулирования.

Стимул – внешнее побуждение к деятельности внешних по отношению к личности факторов, связанное с воздействием на личность.

Основная цель экономического стимулирования – настроить работников на высокие результаты деятельности, превышающие установленный уровень.

Факторы (стимулы), способствующие развитию мотивации, подразделяются на следующие: исходящие от руководства, организационные, связанные с системой труда, материальные и моральные.

К *стимулам, исходящим от руководства*, относятся соглашения о целях, обратная связь, беседы с сотрудниками, уважительное отношение к ним и безупречное поведение, отвечающее основным принципам корпоративной культуры. Это создает обстановку, благоприятную для повышения производительности.

Организационные стимулы – это ясно поставленные задачи, передача необходимых полномочий и ответственности. Организационная структура должна допускать самоуправление и самоорганизацию. К этой же категории стимулов относятся гибкий график работы и мероприятия по повышению квалификации. Важнейшим социальным стимулом является результат, достигнутый группой, к которому каждый ощущает себя причастным, ценя одновременно вклад всех остальных. Взаимодействие и саморазвитие в рамках группы в сочетании с ощущением стабильности работы усиливают самоидентификацию сотрудника с предприятием.

Если говорить о *системе труда*, то здесь в качестве главных стимулов выступают целостные, разнообразные и редко нарушающиеся процессы, хорошие условия труда, учет эргономических требований, внимание к технике безопасности. Очень важную роль играет *материальное стимулирование* – работники должны чувствовать, что вносят вклад в общее дело, и если им отказывают в справедливой доле вознаграждения, их интерес к работе заметно падает. Материальные стимулы вытекают из установленных правил вознаграждения за труд по его результатам. Известны материальные стимулы в форме выплаты премий, повышения ставок оплаты труда, снижения налогов, пошлин, обязательных платежей. Примером такого стимула может служить система премирования, обеспечивающая сотрудникам предприятия участие в прибылях. При этом работник стремится достигнуть известных ему показателей, которые существенны для достижения целей бизнеса и именно поэтому используются для измерения производительности труда. К *моральным стимулам* относят повышение в должности, присвоение почетных званий, признание руководством факта хорошо выполненной работы, признание коллективом сотрудника в качестве члена сплоченной команды, возможность видеть перспективу своего развития в компании, стабильность компании и хорошие условия труда.

В настоящее время становится популярной модель участия в прибылях – групповое премирование. Степень достижения цели может быть определена на основании совместно установленных производственных показателей, и премия будет выплачена в соответствии с уровнем успехов. Руководителю следует проводить с работниками индивидуальные беседы об их развитии, совместно с ними планируя их карьерный рост.

В то же время необходимо выделить те элементы заинтересованности, которые располагают к работе в малых организациях:

- сфера малого бизнеса предоставляет *отличные возможности для карьерного роста*. Проявление усилий и способностей, опыта и квалификации сотрудника более заметны в компаниях малого бизнеса;

- *близость к источнику власти (влияния) в бизнесе* определяет возможность непосредственно влиять на решение вопросов и выработку политики компании со стороны сотрудника;

- *отсутствие бюрократических процедур* позволяет избежать излишнего формализма в работе, уменьшить количество правил, которым необходимо следовать, возможность свободно планировать рабочий график;
- *скорость принятия решений и коммуникативных процессов* обеспечивает гибкость в принятии решений, касающихся важных вопросов расходования денежных средств и скорейшего внедрения инноваций;
- для работников, имеющих выраженную мотивацию достижения, *деятельность в малом бизнесе постоянно бросает вызов, ставит проблемы, воодушевляет на наиболее полную реализацию собственного внутреннего потенциала.*

1.4. Организация оплаты труда на предприятии

В условиях рыночной экономики *заработная плата* есть оплата труда в виде денежного возмещения затраченных трудовых усилий. Однако представления о ней существенно различаются в зависимости от того, с точки зрения какого субъекта, действующего на рынке труда, она оценивается: для наемного работника заработная плата представляет собой элемент его дохода, а для предпринимателя – немаловажную часть тех издержек, которые он вынужден нести как товаропроизводитель, приобретая факторы производства для выпуска определенного товара. Поэтому работник заинтересован в увеличении заработной платы, а работодатель – в ее снижении.

К наиболее характерным принципам заработной платы относятся:

- рост номинальной и реальной заработной платы;
- соответствие меры труда мере его оплаты;
- материальная заинтересованность трудящихся в достижении высоких конечных результатов труда;
- обеспечение темпов роста производительности труда, опережающих темпы роста заработной платы.

На предприятиях различных форм собственности наиболее распространены две системы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная форма оплаты труда – оплата отработанного времени, но не календарного, а рабочего, нормативного, которое регулируется законом.

В условиях рынка нет той строгой регламентации, которая была характерна для плановой экономики, поэтому предприниматель может рассматривать любой из существующих вариантов оплаты труда и применять тот, который в наибольшей степени соответствует целям предприятия. В основе расчета повременной оплаты труда лежит тарифная ставка или оклад за фактически отработанное время.

Повременная оплата труда применяется:

- В случаях, когда работник не может оказать влияние на увеличение объема выпуска продукции, который определяется производительностью машины.
- На рабочих местах, где очень важны качественные показатели работы.
- На конвейерных линиях с заданным ритмом работы и при обслуживании оборудования.
- В случаях, когда невозможно установить сдельные расценки.
- На работах, где труд работника не поддается нормированию или требует больших затрат для учета и нормирования.

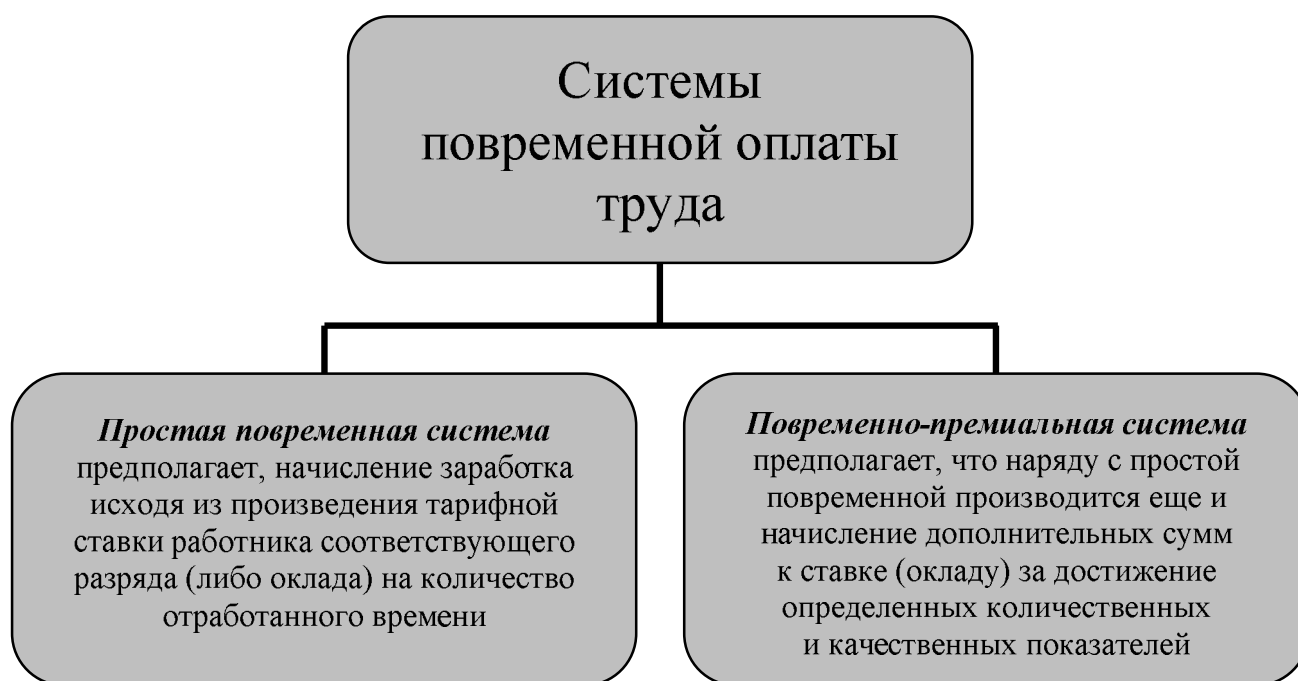


Рис. 1.1. Системы повременной оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда – оплата единицы продукции или выполненного объема работ (расчет заработка основывается на предварительном расчете сдельной расценки, т. е. нормы оплаты за единицу продукции (операции)).

В основе расчета сдельной оплаты труда – объем выполненной работы и расценка за единицу работы. Сдельная оплата труда применяется:

- На работах, где возможен учет индивидуального либо коллективного труда и его конечных результатов в натуральных измерителях.
- Для стимулирования увеличения выработки или объема выполняемых работ.
- При условии возможности точного учета объемов (количества) выполняемых работ.

- На предприятии, где должна существовать четкая организация обслуживания рабочих мест, исключая простой работника.
- И в других случаях.

Системы сдельной оплаты труда:

- **Прямая сдельная** система определяется количеством изготовленной продукции и расценкой за ее единицу исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду работы, и из нормы времени или нормы выработки.
- **Сдельно-премиальная** система предполагает формирование заработка на основе оплаты по прямым сдельным расценкам и величины премии за выполнение количественных и качественных показателей.
- **Сдельно-прогрессивная** система предусматривает оплату изготовленной продукции в пределах норм по прямым сдельным расценкам, а оплату продукции сверх норм – по повышенным.
- **Косвенно сдельная** система используется для некоторых категорий вспомогательных рабочих, не создающих продукцию, но обслуживающих основных рабочих сдельщиков. Заработная плата этих рабочих определяется по сдельным расценкам, устанавливаемым за единицу продукции, производимой основными рабочими-сдельщиками.
- **Аккордная** система является, как правило, коллективной формой оплаты труда, сущность которой заключается в том, что расценка устанавливается на весь объем подлежащих выполнению работ с указанием срока их выполнения.



Рис. 1.2. Системы сдельной оплаты труда

Тарифная система оплаты труда

Основными особенностями развития системы оплаты труда в последнее десятилетие стали повышение роли повременной заработной платы, широкое распространение поощрительных форм оплаты труда, внедрение гибких форм вознаграждения. Базой для оценки выполненной работы и начисления заработной платы работников служит тарифная система.

Тарифная ставка – абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий рабочих за единицу времени.

Роль тарифа играют месячные должностные оклады, которые зависят от занимаемой должности и квалификации работника. Должностные обязанности и квалификационные требования, предъявляемые к работнику, содержатся в должностных инструкциях. Соотношение окладов по различным должностям определяется схемой должностных окладов, которая на предприятии принимает форму штатного расписания. Штатное расписание утверждается работодателем с учетом условий коллективного договора.

Главным принципом тарифного регулирования оплаты труда является то, что разработка всех условий оплаты труда, включая определение размеров тарифных ставок и должностных окладов, и их дифференциация по разрядам, профессионально-квалификационным группам и должностям находятся в компетенции работодателя.

Бестарифная система чаще всего применяется в организациях или структурных подразделениях с небольшой численностью работников, когда имеется возможность реальной оценки индивидуального трудового вклада каждого работника. Наиболее распространены следующие варианты бестарифной системы:

- 1) оплата на основании условного коэффициента (коэффициента трудового участия, коэффициента трудового вклада, коэффициента эффективности труда). По такой системе оплаты каждому работнику по результатам определенного периода устанавливается коэффициент, отражающий его квалификацию, трудовое участие в текущих результатах деятельности коллектива, отработанное им время и иные характеристики его труда. Коэффициент определяется либо руководителем, либо специальной комиссией, сформированной из части коллектива;
- 2) оплата в виде процентного отношения к заработку руководителя. В этом случае работники группируются по квалификационным признакам и для каждой группы устанавливается свое процентное отношение ее заработка к заработку руководителя, который определяется в соответствии с учетом результатов работы организации;
- 3) рейтинговая система, по которой размер месячного заработка каждого работника определяется в соответствии с его личным рейтингом;

- 4) индивидуальная система оплаты, основанная на договоре между работником и работодателем. Размеры и условия оплаты труда конкретного работника определяются содержанием его трудового договора.

Из всего разнообразия существующих систем оплаты труда каждый предприниматель имеет возможность выбрать ту, которая в наибольшей степени соответствует конкретным условиям производства (характеру выпускаемой продукции, конкретному технологическому процессу, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т. д.).

Тесты

Персонал и оплата труда на предприятии

1. Персонал предприятия – это:

(продолжите определение).

2. Повременная форма оплаты труда включает следующие системы:

1. Простую повременную.
2. Повременно-премиальную.
3. Аккордную.
4. Коллективную (бригадную).

3. Система оплаты труда, при которой заработная плата в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм по повышенным, называется:

1. Сдельно-прогрессивной.
2. Сдельно-премиальной.
3. Простой повременной.

4. Система оплаты труда, при которой заработок работнику начисляется за выполнение всего заранее выполненного объема работы:

1. Прямая сдельная.
2. Аккордно-сдельная.
3. Косвенно сдельная.

5. Бестарифная система заработной платы как способ формирования основной заработной платы – это:

1. Способ формирования заработка работников в прямой зависимости от фактических экономических результатов деятельности предприятия.

2. Совокупность нормативных материалов, определяющих дифференциацию и регулирование заработной платы в зависимости от качества труда.

3. Отношение фактической заработной платы за прошлый период к сложившемуся минимальному уровню заработной платы на предприятии.

6. Система оплаты труда, при которой заработная плата начисляется за фактически отработанное время по установленным тарифным ставкам и окладам, называется:

1. Сдельно-прогрессивной.
2. Сдельно-премиальной.
3. Аккордной.
4. Простой повременной.
5. Сдельно-косвенной.

7. Заработная плата при аккордной системе определяется:

1. В зависимости от выработки основных рабочих.
2. В зависимости от выработки работников, которых обслуживают.
3. Размер заработной платы устанавливается на весь объем работы.

8. Элементом тарифной системы оплаты труда является:

1. Премия.
2. Тарифная сетка.
3. Уровень минимальной заработной платы.

9. Выберите сдельно-прогрессивный способ оплаты труда.

1. Расценка устанавливается на весь объем работы на основе действующих норм времени или норм выработки и расценок.
2. Рабочий получает оплату за свой труд по прямым сдельным расценкам за каждую единицу произведенной продукции и отдельно получает премию.
3. Труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм – по повышенным расценкам.

10. Система оплаты труда, при которой заработок работнику начисляется за выполнение всего заранее заданного объема работы:

1. Прямая сдельная.
2. Аккордная.
3. Косвенная сдельная.

ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

2.1. Роль менеджмента в малом бизнесе

Управление – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд и интеллект работников и создавая мотивацию поведения людей, работающих в организации.

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

Малый бизнес весьма многообразен. Он различается по целому ряду факторов, и каждый из них в той или иной степени влияет на особенности управления конкретной фирмой. Среди таких факторов – размер предприятия, численность и состав работающих, форма собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции и услуг, организационная структура предприятия, особенности спроса и потребления, производства и предоставляемых услуг.

На малых предприятиях с небольшой численностью работающих (до 15–20 человек) зачастую отсутствует специальное управленческое подразделение, а само управление ведется на элементарном уровне и включает ведение бухгалтерского учета, контроль за рентабельностью хозяйственной деятельности, руководство работой. На предприятиях с численностью до 70 человек имеется специальное подразделение, способное организованно управлять хозяйством. Практикуется технология управления производством, сбытом, трудом и финансами. На предприятиях с численностью до 100 человек могут создаваться специализированные управленческие подразделения. Каждое из таких подразделений обладает более высокой технологией управления в своей области.

В таком делении предприятий по уровню управления присутствует своя логика. В небольшом магазине, кафе, парикмахерской и т. д. нет необходимости иметь специалиста-менеджера, да это и накладно. Обычно функции управления малым предприятием берет на себя его владелец, т. е. происходит совмещение должностей. В то же время указанные размеры предприятия по численности работающих не являются единственным

обязательным критерием отнесения его к соответствующему уровню управления. Необходимость создания того или иного подразделения управления или привлечение специалиста-менеджера зависит от целого ряда других факторов, характеризующих условия деятельности конкретного предприятия: ассортимента продукции (услуг), состава работающих, организационной структуры предприятия, отрасли деятельности и др.

В небольших организациях, как правило, функции управления берет на себя руководитель, полагая, что их лучше выполнять самому, чем поручать другим. Однако отказ от делегирования полномочий (или их части) влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. К тому же руководителю фирмы необходимо заниматься не только текущей работой фирмы, но и видеть перспективу ее деятельности. Поэтому целесообразно потратить время на обучение работника, способного выполнять определенные функции, и делегировать ему полномочия, чем постоянно выполнять эту работу.

По мере роста масштабов деятельности предприятия появляется потребность в привлечении специалиста по управлению, т. е. менеджера, или даже в создании специальной управленческой группы. Если организационная структура предприятия становится разветвленной, т. е. коллектив делится на ряд групп, может возникнуть необходимость выделения линейных и функциональных специалистов по управлению. Роль управляющего предприятием в таком случае во многом сводится к координации действий линейных и функциональных служб.

Таким образом, целый ряд факторов оказывает существенное влияние на способы, формы и стиль управления малой фирмой. Задача менеджера (руководителя фирмы) заключается в том, чтобы с учетом всей совокупности специфических факторов конкретного предприятия определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

2.2. Содержание менеджмента малого предприятия

Рассмотрим содержание менеджмента малого предприятия и его основные задачи. Руководитель-менеджер (предприниматель) должен:

- 1) знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развития событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать; изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы производственного коллектива, прогнозировать действие внешних факторов;

- 2) намечать текущие и перспективные цели и держать их под постоянным контролем; вырабатывать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива; определять собственную социально-экономическую, производственную и предпринимательскую тактику;
- 3) организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства (работники, машины, материалы, финансы, информация) для достижения целей; координировать, согласовывать производственные программы с позиций их общего ресурсного обеспечения по сметам и балансам с использованием нормативной базы; особое внимание уделять контролю за ключевыми ресурсами;
- 4) создавать действенные исполнительные структуры, использовать программные управленческие структуры; сочетать децентрализацию с необходимой централизацией, в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению; создавать временно или постоянно действующие специализированные структуры, ячейки для реализации особо важных функций;
- 5) уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов; информировать коллективы о целях и задачах управления; обучать людей и развивать их способности, особое внимание уделяя талантам; оценивать людей, заинтересовывать их и заставлять работать, избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;
- 6) обеспечивать координацию и интеграцию деятельности всех подразделений и специалистов предприятия.

Эволюция систем внутрифирменного управления свидетельствует, что сменявшие друг друга системы были ориентированы на рост уровня нестабильности (неопределенности) и в особенности на все большую непривычность (новизну) событий и все меньшую предсказуемость будущего. В XX в. применялись в основном два типа систем управления предприятиями:

- управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- управление на основе экстраполяции тенденции прошлого.

К настоящему времени сложились следующие типы систем управления, выбор которых зависит от особенностей конкретного предприятия (организации).

1. Системы, связанные с определением позиций (управление на основе предвидения изменений, когда стали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорялся, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них). Этот тип управления включает:

- долгосрочное и стратегическое планирование;

- выбор стратегических позиций.

2. Системы, связанные со своевременной реакцией, дающие ответ на динамичные и неожиданные изменения внешней среды (управление на основе гибких экстренных решений). Этот тип включает:

- управление на основе ранжирования стратегических задач;
- управление по сильным и слабым сигналам;
- управление в условиях стратегических неожиданностей.

Выбор сочетаний различных систем для конкретного предприятия зависит от среды, в которой оно действует или собирается действовать. Выбор необходимой системы определения позиций зависит от новизны и сложности задач. Выбор систем своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач. Синтез, интеграция этих систем управления позволяет сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

2.3. Формирование структуры малого предприятия

Ключевым аспектом организации управления является создание структуры предприятия. Под *структурой* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. *Элементами структуры* предприятия являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры предприятия протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия есть средство для достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с определения целей и стратегии. Структура организации следует за стратегией, определяется ею, т. е. структура меняется, когда меняется стратегия. Прежде чем определять структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия, выделить ключевые из них, от которых прежде всего зависит успех дела, и затем распределить их по блокам. Проектируя структурные элементы новой организации, нужно ответить на четыре вопроса:

- Каковы основные компоненты организации?
- Какие компоненты нужно соединить, а какие обособить?
- Какого размера и какой формы должны быть компоненты?
- Как их разместить и какие между ними должны быть отношения?

Характерными признаками рациональной структуры малого предприятия являются небольшие подразделения с квалифицированным персоналом, минимальное число уровней участия, ориентация режима работы на потребителей, оперативная реакция на изменения, высокая производительность и низкие издержки. Среди факторов, влияющих на структуру организации, можно выделить технологию производства (продукта или услуги), внешнее окружение, размер бизнеса и его стратегию, сложившуюся структуру и систему принятия решений.

Для малого бизнеса наиболее простой является структура фирмы, находящейся в единоличном владении. Такая фирма обычно управляется собственником, который берет на себя риск предпринимательства. Глава фирмы нередко сам занимается бухгалтерским учетом и финансами, сбытом и снабжением, ценами и рекламой. Многое при этом зависит от его целеустремленности и работоспособности. По мере роста предприятия и объема продаж создается управленческая группа. Она может включать управляющего (собственника), агента по снабжению, часто выполняющего функции технолога, мастера, в подчинении которого находятся рабочие. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций, родственные или семейные отношения на таких предприятиях способствуют экономному использованию ресурсов.

2.4. Организация эффективного управления

При общей простоте организационно-управленческих структур малых фирм многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких фирм основывается, по сути дела, на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, – нехватка управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий. Поэтому они вынуждены прибегать к услугам консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных менеджеров.

Жизнеспособными сегодня оказываются те малые фирмы, которые внедряют формы и методы управления, основанные на стратегии предприимчивости. Успех деятельности таких фирм обеспечивают систематические продуктовые инновации, позволяющие создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. В условиях рынка с его жесткой конкуренцией выживает и успешно развивается тот, кто четко отслеживает развитие спроса и предложения и изменяет характер и направленность производства в соответствии с их требованиями. Другими словами, главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка

является обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования.

Для действующего предприятия, функционирующего в сфере производства или сфере услуг, ключевым в словосочетании «предпринимательское управление» является слово «предпринимательское», для вновь созданного предприятия ключевым будет слово «управление». На действующем предприятии главной преградой развития является сложившаяся практика, а на новом – ее отсутствие. Понятно, что новое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого люди четко сознают цель работы и способы ее достижения. По мнению П. Друкера, если вновь созданное предприятие не превращается в новый бизнес в широком смысле этого слова, в отлаженное и управляемое производство, оно долго просуществовать не в силах, несмотря на наличие блестящей предпринимательской идеи, необходимого привлеченного капитала, качества выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее. П. Друкер считает, что предпринимательское управление на новом предприятии требует:

- концентрации внимания на рынке. Доход поступает от покупателя, все остальное – издержки;
- финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- заблаговременного создания управленческого звена. Управленческая структура продумывается с упреждением, а не подстраивается под сложившуюся ситуацию;
- умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей.

Необходимость концентрации внимания на рынке отнюдь не случайно поставлена на первое место в перечне названных требований. Дело в том, что если вновь созданное предприятие не в состоянии предвидеть возможного изменения и организовать свою деятельность так, чтобы извлекать пользу из неожиданно возникающих рыночных ситуаций, если оно не руководствуется прежде всего рыночными соображениями, то единственное, в чем оно может преуспеть, – это в создании благоприятных возможностей для конкурентов. Если это происходит, то незадачливым предпринимателям остается только жаловаться на «тех людей», которые бесцеремонно вторглись на «чужой рынок» или стали обслуживать потребителей, о которых «ничего не было известно», и вообще коварно «захватили рынок».

Если компания, выпустившая продукцию с определенной целью, вдруг обнаруживает, что эта продукция вызывает непредвиденный интерес у совершенно неожиданных потребителей, ей следует проанализировать обоснованность такого интереса. Такой анализ не требует большого

труда и финансовых затрат, нужны лишь чутье и систематические усилия. По мнению П. Друкера, руководителям новых предприятий необходимо помнить, что для них очень важно изучать ситуацию на местах, положение дел на рынке, встречаться с возможными потребителями и с их торговыми агентами и вообще чаще смотреть по сторонам и внимательно слушать. Руководители нового предприятия должны исходить из основополагающего принципа – ассортимент продукции или услуг определяется не производителем, а потребителем. Иными словами, деятельность нового предприятия должна ориентироваться на запросы потребителя, его ожидания и ценностные установки.

Другой важной проблемой является управление финансами. Для успешной деятельности нового предприятия необходимо регулярно проводить анализ движения денежной наличности, прогнозировать ее движение, контролировать и регулировать денежные операции. При невнимании к этим вопросам результаты могут быть плачевными. В отличие от рыночного, финансовый фактор, а точнее отсутствие адекватной финансовой ориентации и неправильная финансовая политика, может стать серьезной угрозой новому предприятию на последующем этапе его развития. Особенно пагубное влияние этот фактор оказывает на быстрорастущее предприятие. Чем более успешно функционирует новое предприятие, тем большую опасность для него представляет неумение вести финансовые дела.

Важным компонентом менеджмента является концепция *жизненного цикла организации* (ЖЦО). Всякая организационная структура, деятельность предприятия проходит ряд стадий, начиная с его создания и вплоть до прекращения существования или коренной модернизации (реконструкции). Каждая из стадий имеет определенные признаки и параметры. Необходимость изменения указанных параметров на различных стадиях ЖЦО объясняется стремлением сохранения конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Способность предприятия к самосохранению, адаптации к внешним изменениям позволяет осуществлять его деятельность долгие годы, не боясь «морального износа», потери работоспособности и банкротства. Каждому предприятию нужно непрерывно модернизироваться и приспосабливаться к требованиям рынка не только с помощью производства конкурентоспособных товаров (услуг), но и путем изменения деятельности, менеджмента, самого «лица» предприятия. Если такой процесс не наблюдается хотя бы по нескольким параметрам или остается неизменным на разных стадиях ЖЦО, предприятие теряет свою эффективность и часто закрывается во избежание банкротства, уступая место современному предприятию. Так зарождается новое направление деятельности, новый ЖЦО.

Непременным условием успешной работы малого предприятия является готовность основателей создать специальную управленческую группу из своих работников, а не делать все самим. Если руководитель считает, что он должен всем заниматься сам, то такая фирма рано или поздно обязательно попадет в полосу управленческого кризиса. По мнению П. Друкера, если объективные экономические показатели работы нового предприятия говорят о том, что в ближайшие 2–3 года объем производства может быть удвоен, то необходимо создать управленческое звено, потребность в котором может появиться в скором времени.

Основателям фирмы вместе с ее ведущими специалистами следует начать с анализа особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Их задача на этом этапе заключается в том, чтобы выявить те конкретные участки, от которых зависит выживание и благополучие фирмы. Причем для каждой конкретной организации это собственные ключевые участки. Для одного предприятия это может быть, например, производство продукции, а для другого – обслуживание потребителей. Если, однако, два участка работы, которые в любой организации считаются важными, – управление персоналом и управление финансами. Важность других параметров деятельности предприятия определяется исходя из конкретных условий, а также целей, задач и ценностных ориентаций.

На следующем этапе внедрения эффективного управления необходимо выяснить, в каких видах деятельности проявляет себя с наилучшей стороны каждый член управленческой группы. Важно добиться полного взаимопонимания по этому вопросу и правильно распределить нагрузку. Затем следует определить, какой ключевой участок будет закреплен за каждым членом управленческой группы исходя из его способностей и возможностей в качестве первой и основной его обязанности. Иначе говоря, каждый ключевой участок должен быть закреплен именно за тем специалистом, который доказал свою состоятельность в соответствующих вопросах. Наконец, для каждого участка должны быть определены цели и задачи.

2.5. Факторы, определяющие особенности менеджмента малого предприятия

Особенности менеджмента малого бизнеса определяются функциями, возложенными на малые предприятия, их местом в экономике страны, деловой средой, в которой они развиваются, наконец государственной политикой. Перечисленные составляющие образуют совокупность факторов, которые принято делить на количественные и качественные.

Количественные факторы. К ним относят численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и стоимость активов. Однако офици-

альная статистика, как зарубежная, так и отечественная, постоянно использует лишь один показатель – число занятых.

Для менеджмента число занятых на предприятии играет определяющую роль. От этого показателя зависит отношение владельца предприятия к труду и управлению бизнесом, степень его контакта с персоналом.

Мелкий предприниматель сам управляет своей фирмой и имеет прямой контакт с работниками.

Численность занятых на предприятии и его организационно-правовая форма определяют организационную основу менеджмента. Малый бизнес имеет три формы собственности – индивидуальную, паевую и акционерную,

Качественные факторы. Среди ученых нет единого мнения, что считать *качественными факторами*. Существуют два подхода. В основе первого подхода лежат характеристики внешней среды. Второй подход базируется на рассмотрении малого предприятия не как уменьшенной разновидности большой компании, а как организации, функционирование которой отличается от деятельности крупной фирмы рядом специфических особенностей.

Первый подход характеризуют четыре группы факторов. *Первая группа* объединяет показатели состояния экономики и конъюнктуры. Сюда входит, прежде всего, зависимость состояния экономики от фазы цикла (подъем, спад, кризис и оживление). Фаза цикла оказывает влияние не только на экономику в целом, но и на положение мелких предпринимателей. Кроме фазы цикла, на развитие малого бизнеса воздействует общее состояние экономики (уровень инфляции, доступ к кредиту, величина ставки процента).

Вторая группа факторов определяется наличием соответствующей инфраструктуры. Известно, что крупные банки, страховые компании и другие финансовые учреждения, обслуживающие крупный бизнес, предпочитают не иметь дела с мелкими предпринимателями. Поэтому нужна разветвленная сеть небольших банков, система специализированных организаций с участием государства, которые могли бы давать гарантии по частным займам. Кроме того, необходимы многочисленные небольшие фирмы, занимающиеся изучением рынка, конъюнктуры, движения цен и доходов и т. п. и предоставляющие информацию мелким бизнесменам, которые не могут вести маркетинговые исследования самостоятельно.

Третья группа факторов связана с государством. Государственная поддержка малого бизнеса играет большую роль в его развитии. А политика государства может поддерживать малый бизнес, а может просто игнорировать его. Поддержка осуществляется разными путями, обеспечивая благоприятные условия для развития малого бизнеса. Это может быть:

- простота регистрации и ведения отчетности;

- налоговые льготы;
- предоставление займов и гарантий по ним;
- обеспечение государственными заказами;
- организация обучения и консультационная помощь;
- обеспечение необходимой литературой, документацией и пр.

Негативное влияние политики государства проявляется в излишней бюрократизации отдельных организационных процедур и недостаточном внимании к стимулированию деятельности мелких предприятий, что выражается:

- в сложности регистрации;
- регламентации в организации учета, отчетности, необходимости ведения бухгалтерских книг и др.;
- в отсутствии специальных льгот для мелких предприятий.

Четвертая группа факторов касается социальных аспектов. Для развития малого бизнеса важно наличие не только благоприятной экономической, но и социальной среды, благожелательного отношения к бизнесу вообще и к мелкому бизнесу в частности. Неблагоприятная социальная среда – это негативное отношение и непрестижность бизнеса, особенно малого, когда успех бизнесмена вызывает агрессивность окружающих, а неудача приравнивается к позору. Ментальной особенностью современной России является неблагоприятное отношение окружающих к малому бизнесу.

Второй подход к пониманию качественных факторов исходит из особенностей организации малого и среднего бизнеса, которые выражаются в более высокой восприимчивости к техническим, организационным и управленческим нововведениям, необходимости постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и, следовательно, видоизменяться внутренне. На основе этих особенностей можно объединить малые и средние предприятия в непохожую на крупные корпорации типологическую форму предпринимательства со специфическими проблемами, методами и способами организации и ведения бизнеса, которая характеризуется следующими качественными факторами:

- относительно небольшим числом производимых продуктов (услуг);
- сравнительно ограниченными ресурсами (финансовыми, кадровыми и т. п.) и преимущественным использованием нецентрализованных (неформальных) источников финансирования, что практически не позволяет выходить за рамки основной деятельности;
- высокой организационно-функциональной гибкостью и мобильностью;
- менее развитыми системами управления, сравнительно не сложными процедурами оценки и контроля стратегического положения фирмы;

- несистематичностью менеджмента, преобладанием управления на основе здравого смысла;
- концентрацией большинства акций и соответственно управленческих постов у основателей предприятия и/или их родственников (функции собственности и управления чаще всего не разделены);
- способностью овладеть только ограниченными (локальными) сегментами рынка;
- устойчивым стремлением сохранить юридическую независимость фирмы любой ценой (малые и средние предприятия сравнительно редко представляют собой юридически подчиненную составную часть более крупного бизнеса, за исключением случаев, когда крупные корпорации сами создают в рамках своей корпоративной структуры малые предприятия для решения каких-то узких инновационных, технологических и сбытовых задач);
- уязвимостью для неблагоприятных изменений в макро- и микро-среде фирмы, неустойчивостью в кризисных ситуациях, нередко подталкивающей владельцев малого предприятия к прекращению предпринимательской деятельности (процессы создания и ликвидации малых фирм значительно активнее, чем аналогичные процессы в корпоративном секторе практически во всех странах) или уходу в теневую экономику, фактически не контролируемую государством, но тесно связанную с криминальными структурами;
- четкой ориентацией на рынок, конкурентными механизмами самовоспроизводства.

Вышеназванные критерии позволяют определить модель рыночного поведения малых и средних предприятий и обобщить отличия их поведения от рыночной деятельности корпораций и вообще компаний более крупных размеров.

2.6. Стилъ и методы руководства малым предприятием

Как показывает опыт и научные исследования, модель поведения организации, морально-психологический климат в ней во многом зависят от руководителя, его опыта, способностей, деловых и личных качеств, стиля и методов руководства. Для предпринимательской организации необходимо, чтобы руководитель в своем лице соединял функции формального и неформального лидера. Для подчиненных он должен быть дипломатом, умеющим успешно вести переговоры с представителями других организаций; опытным менеджером, способным правильно определить стратегию развития организации, цели и тактику реализации принятых

решений; искусным координатором распределения задач среди исполнителей и справедливым контролером их выполнения; опытным коммерсантом и финансистом, знающим тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции (или услуг); генератором идей; объективным судьей и экспертом; наставником и воспитателем, у которого можно получить совет и помощь; психологом, владеющим искусством общения, убеждения, диалога и, наконец, человеком, который готов принять на себя всю ответственность за предпринимательскую деятельность.

Руководитель малого предприятия должен уметь самостоятельно решать целый ряд производственных проблем: определение стратегических целей и задач управления, разработка детальных планов для достижения этих целей, декомпозиция задач на конкретные операции, координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами, постоянное совершенствование организационной структуры, оптимизация процедуры принятия управленческих решений, поиск наиболее эффективных стиля и методов управления, совершенствование мотивации действий сотрудников и др.

Чтобы быть одновременно формальным и неформальным лидером, руководитель обязан иметь авторитет у подчиненных. Чем выше авторитет, тем эффективнее осуществляется взаимодействие между руководителем и коллективом. Значение авторитетного воздействия руководителя на подчиненных не вызывает сомнений. Действия авторитетного руководителя воспринимаются другими как выражение необходимых норм взаимоотношений в коллективе, коренных интересов его членов. Авторитет основывается на знаниях, опыте, мировоззрении, моральных качествах личности. Руководитель малого предприятия может завоевать у своих сотрудников доверие только в том случае, если он пользуется уважением всех членов коллектива, не боится расширять их полномочия, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику.

Критериями авторитета являются компетентность, стиль руководства, выполнение функций и личные качества. Для завоевания авторитета необходима позитивная реакция всех или большинства членов коллектива: на компетентность – доверие, на стиль руководства – одобрение, на выполнение функций – согласие, на личные качества – уважение. Авторитет руководителя в коллективе тем выше, чем больше соответствует его поведение ожиданиям подчиненных. Если руководитель обладает высоким авторитетом, он редко использует в своей работе метод принуждения – ему достаточно просьбы. Это служит залогом сплоченности коллектива и достижения им наивысшей эффективности. Если же у руководителя низкий авторитет, то он вынужден пользоваться единственным доступным ему методом воздействия – принуждением, что для менеджмента малого предприятия часто противопоказано.

Некоторые предприниматели считают, что для управления малым бизнесом вполне достаточно их жизненного опыта и что изучать специально теорию управления – лишняя трата времени. Они не подозревают, что наука управления – одна из сложнейших отраслей знания. Ведь наряду с процессами, которые поддаются количественным изменениям и которые можно определить на основе общих знаний (затраты ресурсов в натуральном стоимостном выражении, расход энергии и т. д.), есть и такие, что не поддаются объективной количественной оценке: эффективность методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотивации на результаты труда, значение административного предвидения и прогнозирования, психологический климат и т. п., которые требуют специальных знаний. Например, одна из проблем, которую обязательно приходится решать руководителю малого бизнеса – выбор стиля руководства.

Стиль руководства. Существуют три классических стиля руководства – авторитарный, демократический и либеральный. Кроме того, имеется несколько концепций стиля руководства: Блейка – Моутона, Фидлера, Митчема – Хауса, Херси – Бланшара, Врума – Йеттона. Для малого предприятия лучше всего подходит концепция Врума – Йеттона, которая в большей мере, чем другие, учитывает особенности предпринимательской организации. Согласно модели Врума – Йеттона существует пять стилей руководства в зависимости от того, в какой степени руководитель разрешает подчиненным участвовать в принятии решений:

- 1) *автократический* – руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию;
- 2) *автократическо-информационный* – руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Роль подчиненных в принятии решений состоит в предоставлении информации, а не в поиске или оценке альтернативных решений;
- 3) *консультативный* – руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушивает их идеи и предложения, но не собирает их в одну группу. Затем принимает решение, которое отражает или не отражает мнение подчиненных;
- 4) *консультативно-групповой* – руководитель излагает проблему группе подчиненных и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое отражает или не отражает мнение подчиненных;
- 5) *полное участие* – руководитель излагает проблему группе подчиненных, вместе с ними оценивает альтернативы и пытается дос-

тичь согласованного решения по окончательному варианту. Руководитель выступает в роли председателя. Он не пытается повлиять на группу, чтобы она приняла его решение.

Поскольку применение каждого из стилей зависит от ситуации и решаемых проблем, Врум и Йеттон предложили модель «дерева решений» (рис. 2.1) и разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные – руководители»:

- значение качества принятия решения;
- наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия рационального решения;
- степень структурированности проблемы;
- значение согласия подчиненных с целями организации и их причастность к эффективному выполнению решения;
- определенная на основании прошлого опыта вероятность, что авторитарное решение руководителя получит поддержку у подчиненных;
- степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы;
- степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.



Рис. 2.1. Модель выбора стиля принятия решения руководителем (по Вруму – Йеттону)

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Вопросы приведены в верхней части рисунка. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре – к факторам, ограничивающим согласие подчиненных. Чтобы определить, какой из пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель, начиная с левой стороны «дерева решений», отвечает на каждый вопрос. Таким образом он находит критерий проблемы и в конечном счете принимает нужное решение. Если проанализировать все перечисленные выше стили, нетрудно заметить, что они отличаются друг от друга в основном степенью автократичности или демократичности в поведении руководителя. Судить вообще о преимуществах того или другого стиля руководства трудно и, наверное, неправильно. Например, в экстремальной ситуации даже демократический руководитель будет действовать жестко. В то же время спокойное течение событий может побудить жесткого автократа к более «мягким» формам управления. Более того, практика показывает, что и при автократическом стиле управления, и при демократическом производительность труда может быть примерно одинаковой.

Таким образом, выбор того или иного стиля зависит: 1) от конкретной жизненной ситуации; 2) от того, какая ставится цель; 3) от деловых и личных качеств руководителя.

Для малого предприятия определяющим критерием является удовлетворенность работника своим трудом. Исследования К. Левина показали, что по этому критерию предпочтительней других стиль, ориентированный на демократичность. Интегрированным показателем при выборе стиля руководства является то, насколько он способствует сохранению в коллективе нормального морально-психологического климата. При этом для малого предприятия наибольшую ценность имеют следующие признаки:

- 1) доверие и высокая требовательность членов организации друг к другу;
- 2) доброжелательная и деловая критика;
- 3) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- 4) отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для организации решения;
- 5) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 6) удовлетворенность сотрудников их принадлежностью к организации;
- 7) высокая степень эмоциональной включенности, взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, разрушения планов, всего того, что вызывает внутриличностный конфликт);
- 8) принятие на себя ответственности за состояние дел в организации каждым ее членом.

Все эти признаки способствуют созданию в организации атмосферы, когда человек идет на работу, как на праздник. Однако на практике руководителю малого предприятия не всегда удастся создать такую атмосферу в коллективе. Порой возникают разные ситуации, в том числе и конфликтные.

Конфликты. Известны четыре основных вида конфликтов – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой. *Внутриличностный конфликт* имеет различные формы. Одна из них – ролевой конфликт, который возникает, когда человеку, например, даются противоречивые задания и от него требуются взаимоисключающие результаты. Другая форма внутриличностного конфликта – это противоречие между производственными требованиями и личностными потребностями и ценностями. *Межличностный конфликт* – самый распространенный. Он возникает, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и т. п.

Конфликт между личностью и группой возникает в основном тогда, когда личность занимает позицию, которая находится в противоречии с позицией группы, когда член группы не соблюдает групповые нормы поведения или когда руководитель вынужден прибегать к дисциплинарным мерам, не популярным у подчиненных. Причинами *межгруппового конфликта* чаще всего могут быть различные подходы к проблемам, преданность группе и борьба за ресурсы. Например, отдел маркетинга, ориентированный на покупателя, требует улучшения качества продукции путем увеличения инвестиций, а производственный отдел, стремясь сохранить необходимое соотношение затрат и эффективности, выступает за уменьшение дополнительных капиталовложений. Между ними, естественно, рождается конфликт.

Поскольку конфликты могут быть разными, то и причины у них разные. Основные из них можно свести к следующим:

- распределение ресурсов;
- организационные изменения;
- личностные расхождения;
- различия в системах ценностей;
- угроза статусу;
- недостаток доверия;
- неудовлетворительные коммуникации.

Распределение ресурсов. Здесь противоречия возникают потому, что, с одной стороны, ресурсы всегда ограничены, с другой – психология человека такова, что он хочет получать больше, а не меньше. Столкновение возможностей и желаний ведет к конфликту.

Организационные изменения. Члены группы смотрят по-разному на необходимость изменений в организации, на формы этих изменений, вре-

мя их проведения и т. д. В результате появляются противоречия в отношениях личности и группы, группы и организации, которые могут стать источником конфликтов.

Личностные расхождения. Как уже отмечалось, индивидуальные различия людей лежат в основе поведения человека в организации. Личностные расхождения могут стать причиной конфликта, но они же являются одним из условий результативности работы группы и организации.

Различные системы ценностей. Известно, что каждый человек оценивает ту или иную ситуацию, исходя из своих представлений и нравственных установок. На этом основывается его позиция и поведение. А поскольку сколько людей, столько и мнений, неизбежны противоречия и столкновения.

Угроза статусу. Известно, что одной из причин объединения людей в группы является получение определенного статуса. Социальный статус личности в группе имеет для людей огромное значение. Угроза этому статусу со стороны других лиц вызывает у индивида стремление к сохранению своего лица, и велика вероятность возникновения конфликта.

Дефицит доверия. Отношения в группе строятся в том числе и на доверии друг к другу. Доверие помогает людям строить свои отношения, полагаясь на мнение и поступки других членов группы. Когда такое доверие пропадает, возникает возможность конфликта.

Проблемы коммуникации. Как у нас отмечалось, коммуникации играют важную роль в жизни группы или организации в целом. Если информация понимается неадекватно различными группами или членами одной группы, если она несет в себе взаимоисключающие требования, если в ней неточно определены работа, должностные обязанности и функции, то конфликт неизбежен.

Методы разрешения конфликтов. Специалисты по конфликтологии выделяют две категории методов разрешения конфликтов – структурные и межличностные. К структурным методам относятся:

- *освоение общих целей* (например, создание единых целевых программ для различных групп позволяет предотвратить межгрупповые конфликты);
- *разъяснение требований.* Этот метод направлен на то, чтобы предоставить каждому работнику исчерпывающую информацию о его правах, обязанностях и ответственности за групповое поведение;
- *координация и интеграция.* В основе этого метода лежит, во-первых, создание упорядоченной цепи команд, чтобы исключить возможность искажения управленческой информации по различным коммуникационным каналам («сверху вниз» и «снизу вверх»); во-вторых, использование таких средств координации и

интеграции, как управленческая иерархия, связующие межфункциональные службы, совещания между подразделениями и т. д.;

- *система награждений*. Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждения, можно избежать таких дисфункциональных последствий конфликта, как неудовлетворенность работой, рост текучести кадров, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- *разделение конфликтующих сторон*, сокращение или полное прекращение их контрактов (например, перевод работника из одного подразделения в другое или расформирование группы).

Основными межличностными методами разрешения конфликтов являются такие методы, как:

- *приспособление* (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий);
- *компромисс* (урегулирование разногласий через взаимные уступки);
- *уклонение от конфликта* (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);
- *соперничество, конкуренция* (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции);
- *сотрудничество* (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересам всех сторон).

Известные конфликтологи Кеннет У. Томас и Ральф Х. Клименн рекомендуют применять тот или иной метод в следующих ситуациях¹:

- приспособление лучше всего подходит, когда существует необходимость сохранения хороших взаимоотношений с партнером либо когда предмет разногласий более важен для одной из сторон конфликта;
- компромисс целесообразен в случаях, когда стороны имеют одинаково убедительные аргументы; когда надо принять срочное решение, а времени нет; когда лучше получить в конце концов часть, чем потерять все и т. д.;
- уклонение от конфликта предпочтительнее, когда его причина не существенна или напряженность в отношениях достигла высокого накала и ощущается необходимость ее снять;
- соперничество желательно использовать при решении серьезных проблем, связанных с эффективностью работы группы или организации (при уверенности каждой стороны в своей правоте), либо когда нет иного выбора;
- сотрудничество может быть особенно эффективно в тех случаях, если надо найти общее решение и при этом каждый из подходов важен, либо когда необходима интеграция точек зрения партнеров.

Выбор той или иной стратегии разрешения конфликта зависит от стиля руководителя, его позиции. Степень вмешательства организации в конфликт, разумеется, определяется только после конкретного анализа причин, породивших конфликт. Тем не менее установка руководителя на невмешательство воспринимается коллективом негативно. Подчиненные расценивают такую позицию либо как слабость, либо как равнодушие. Поэтому руководитель должен последовательно и решительно бороться с возникновением конфликтных ситуаций, предупреждать их, а если они случились, брать на себя ответственность за их разрешение, вносить в этот процесс элемент управляемости. И здесь важную роль играют тактичность, знание сильных и слабых сторон каждого члена организации, особенностей их характера, темперамента и других личных и деловых качеств.

Методы управления. Как уже отмечалось, стиль руководителя оказывает прямое влияние на методы, которые он использует в своей практической работе. Эти методы вытекают из его функций. Основными функциями руководителя являются административно-распорядительная и социально-воспитательная. Первая из них проявляется в умении руководителя эффективно организовать производство и создать необходимые условия работы для членов коллектива. Вторая функция основывается на отношении руководителя к делу, которое показывает пример коллективу, создает в нем благоприятный морально-психологический климат. Для реализации обеих функций существуют определенные группы методов. Их принято подразделять:

- 1) на экономические;
- 2) организационно-распорядительные;
- 3) социально-психологические.

Экономические методы представляют собой взаимосвязанный комплекс экономических рычагов воздействия на работников.

В их основе лежат принципы создания условий, при которых хорошо работать выгодно. Одним из распространенных экономических методов является *экономическое стимулирование*. При использовании этого метода важна система оплаты труда. Она должна быть построена, во-первых, так, чтобы каждый член коллектива внимательно относился к запросам клиента. Если работник будет понимать, что его благополучие зависит от того, как ценят его труд (услуги) потребители, он обязательно будет хорошо работать. Во-вторых, в основе политики оплаты труда в предпринимательской организации должен лежать принцип более высокой оплаты персонала, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров. Согласно мотивационной теории равенства в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны организации его усилий (по сравнению с оценкой усилий других сотрудников). Иными

словами, люди озабочены прежде всего тем, объективно ли оценивается их труд, и на основе этого делают вывод о равенстве или неравенстве, соответственно корректируя или оставляя неизменным свое поведение.

Организационно-распорядительные (административные) методы представляют собой действия, продиктованные распоряжением или приказом. К ним относятся различные способы однозначного воздействия (например, объявление выговора тому или иному сотруднику или повышение его в должности). К этой группе методов можно отнести контроль как форму организационного воздействия. Как уже отмечалось, организация системы контроля на малом предприятии имеет свою особенность. Эта особенность заключается прежде всего в выборе типа контроля. Известно, что существует два вида контроля: *детальный*, когда руководитель буквально следит за поведением работника в течение всего рабочего дня, и *факторный*, когда руководитель проверяет труд работника на основе определенных факторов, например по готовности выполнения либо по результатам за день, неделю и т. д. Для предпринимательской организации, естественно, приемлем последний тип контроля – факторный, который основан на доверии, делегировании полномочий работнику, принципе самоуправления организации.

Социально-психологические методы заключаются в создании таких отношений в коллективе, при которых выбор желательного руководителю поведения осуществляется добровольным подчинением в соответствии с ценностями и нормами коллектива. Среди таких методов для предпринимательской организации особое место занимают метод делегирования полномочий и метод мозговой атаки. Как уже отмечалось, суть *метода делегирования полномочий* состоит в передаче руководителям части возложенных на него обязанностей, прав и ответственности своим сотрудникам. Такой метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности. Однако все эти качества проявляются в определенных условиях. Следовательно, правомочен вопрос, когда можно говорить об эффективности применения такого метода. Эффективным методом делегирования полномочий может быть, если:

- подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос: «Все ли вам понятно?» – не всегда бывает правдивым. Сотрудник может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;
- сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;
- подчиненный не будет получать указаний от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя;

- исполнитель знает свои права и обязанности без какой-либо неопределенности;
- исполнитель свободен в своих действиях. Чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;
- исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок. Это важно и как способ борьбы с рутинной и косностью в деятельности аппарата управления;
- будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;
- подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;
- исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан принимать их. Он должен знать, что не только может, но и обязан действовать, если этого требует ситуация, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Метод мозговой атаки основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных экспертами, можно найти несколько рациональных. Период свободного, творческого генерирования идей, предложений и гипотез, относящихся к развитию какой-либо проблемы, четко отделен от этапа критической оценки полученной информации, а сама оценка должна высказываться в форме, стимулирующей дальнейшее творческое обсуждение рассматриваемых вопросов. Метод мозговой атаки целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой-либо узкой проблеме. Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

Перечисленные выше три группы методов управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) имеют свои формы воздействия на людей – принуждение, убеждение и просьбу. Все они имеют равное право на существование в деятельности руководителя организации. Наука и искусство менеджмента заключаются в том, чтобы знать, когда и какая из этих форм предпочтительнее, и в том, чтобы уметь эффективно пользоваться каждой.

2.7. Управление производством

Организация процесса производства. *Управление производством* – это обеспечение эффективной деятельности коллектива предприятия по созданию качественных товаров (услуг). Управление производством включает:

- определение оптимальной структуры и организации производства исходя из характера выпускаемой продукции (услуг) и технологических требований;
- управление техническим развитием производства и качеством продукции (услуг) – эффективным использованием и своевременным обновлением основных производственных фондов, улучшением ассортимента выпускаемой продукции (услуг) в соответствии с требованиями рынка, применением ресурсосберегающих технологий, организацией контроля качества продукции (услуг);
- управление производственным персоналом, применение прогрессивных форм организации и стимулирования труда, повышение квалификации работников, улучшение эргономических и экологических характеристик производства.

Управление производством осуществляют руководители предприятия и его производственных подразделений (цехов, участков, бригад, филиалов и т. п.). Для управления производством на малом предприятии по мере необходимости создаются специализированные службы и подразделения.

Выбор способа организации процесса производства в основном зависит от характера продукции. Если она призвана удовлетворять индивидуальные запросы потребителя, то здесь необходимо индивидуальное производство (изготовление одежды, обуви по заказам). Однако чаще в малом бизнесе применяется мелкосерийный способ организации производства (изготовление хлебобулочных и кондитерских изделий, металлоизделий и т. д.). В отдельных случаях возможна организация массового производства (мойка машин).

Организация рабочей силы обуславливается в основном избранным способом производства. В индивидуальном производстве целесообразно использование мастеров высокого уровня, способных качественно выполнять весь цикл работ по изготовлению изделия. В серийном производстве может применяться специализация работников на отдельных операциях. В соответствии с этим применяется и оборудование – универсальное либо специализированное.

Выбор технологии изготовления продукции зависит от целей предприятия. Если цель – занять и удерживать лидирующее положение на рынке, тогда необходимо применение самой передовой, новейшей техно-

логии. Однако это сопряжено с большими затратами. Если же цели более скромные, тогда возможно использование уже известной технологии. Выбор варианта производства – на склад или по заказам – определяется характером продукции (услуг). Например, изготовление обычной стандартной мебели можно производить на склад с последующей реализацией. Изготовление же мебели по индивидуальному заказу осуществляется только после поступления заказа.

И наконец, вопрос о местоположении предприятия решается в зависимости от характера его деятельности. Сервисные предприятия размещаются ближе к потребителям, в местах, наиболее удобных для посещения. Что касается производственных предприятий, их размещение определяется в основном такими факторами, как близость к шоссейным дорогам, наличие складских помещений и трудовых ресурсов, условия аренды помещений или стоимость участка земли, необходимого для предприятия. Таким образом, приняв решения по всему кругу стратегических вопросов, можно определить, как должно быть организовано производство на предприятии.

Планирование производства. Структуризация процессов развития и организации деятельности малого предприятия находит отражение во внутрифирменной системе планирования. С точки зрения целевой направленности и значимости планирование делится на стратегическое, тактическое (текущее) и оперативное.

Стратегическое планирование осуществляется на базе принятой фирмой стратегии и установленных стратегических целей. Это означает, что сначала на основе анализа и прогноза изменения факторов внешней и внутренней среды разрабатывается стратегия поведения фирмы в бизнесе, устанавливаются период реализации стратегии и желаемые стратегические цели (через систему количественных характеристик), а затем разрабатываются стратегические планы, как корпоративные (для фирмы в целом), так и функциональные (маркетинговые, производственные, финансовые, кадровые, экономические и т. д.). Как правило, стратегическое планирование нацелено на перспективу и охватывает долгосрочный или среднесрочный период. Достижение стратегических целей требует значительных финансовых, материальных и трудовых ресурсов, поэтому предусматривается поэтапное движение к поставленным целям через систему тактического или текущего планирования.

Тактическое (текущее) планирование представляет собой совокупность плановых решений (заданий), направленных на достижение стратегических целей в заданный период времени (как правило, один, реже два года). С помощью текущего планирования обеспечивается последовательное продвижение к установленным стратегическим характеристикам. По

мере поэтапного продвижения к целям учитываются реальные результаты и осуществляется корректировка стратегических целей или их количественных показателей. Например, корпоративной стратегической целью является достижение доли рынка в размере 10% в течение четырех лет. Существующая доля рынка фирмы составляет 6%. В процессе текущего планирования определяется, что необходимо сделать в каждый годовой период, чтобы обеспечить своевременное достижение стратегической цели с минимальными затратами для фирмы. В процессе тактического планирования конкретизируются промежуточные цели на очередной плановый период с учетом уже действующих, а не прогнозируемых факторов внешней и внутренней среды фирмы, что снижает степень неопределенности по сравнению со стратегическим планированием. Однако для более целенаправленной повседневной деятельности используется оперативное планирование.

Оперативное планирование направлено на достижение промежуточных целевых установок тактических планов, установленных на короткий период (как правило, до одного месяца). В процессе оперативного планирования устанавливаются ежедневные, еженедельные, подекадные и месячные задания и осуществляется ежедневная диспетчеризация выполнения этих заданий, т. е. с помощью оперативных совещаний осуществляются контроль и регулирование деятельности всех работников (или служб) фирмы. При оперативном планировании практически снижается уровень неопределенности плановых решений, хотя вероятностный характер достижения плановых результатов остается. Таким образом, процесс планирования органически связан с повседневной деятельностью фирмы, ее тактическими и стратегическими задачами и обеспечивает целенаправленность работы фирмы на длительный период.

Планирование охватывает все базовые составляющие бизнеса (маркетинг, рекламу, сбыт, производство, снабжение, кадры, финансы), а также включает плановые задания по всей совокупности товаров или услуг. Однако есть стратегические цели, которые требуют специальных действий по их реализации, и эти действия не вписываются в общий плановый процесс. В этом случае составляется специальная *целевая программа* по техническому перевооружению (реконструкции) производства товаров (услуг), выполнение которой позволит увеличить производственные мощности и повысить качественный уровень бизнеса. Результаты такой программы используются при планировании бизнеса на очередной плановый период. Как правило, целевые программы являются базовыми составляющими планов развития, или стратегических планов. Планирование текущей деятельности осуществляется с помощью системы взаимосвязанных планов, включающей планы по маркетингу, товарообороту, сбыту, рекламе, производству, издержкам, финансам, инвестициям.

Размеры фирмы и вид бизнеса отражаются на объеме и видах плановых работ, сложности планирования, численности работников, занятых в этом процессе, но направления плановых работ при этом остаются одинаковыми. В малом бизнесе нет необходимости создавать плановые группы или службы, однако должен быть менеджер или работник, отвечающий за плановую деятельность на фирме. По каждому направлению планирования разрабатываются типовые формы, таблицы, в которых отражаются плановые задания на определенный период, а также должны быть выделены показатели оценки результатов деятельности фирмы по их реализации.

Конкурентоспособность в малом бизнесе. Выживаемость и успех малого предприятия в решающей степени зависит от конкурентоспособности его товаров (услуг). *Конкурентоспособность* – это характеристика товара (услуги), отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Два элемента – потребительские свойства и цена – являются главными составляющими конкурентоспособности товара (услуги). Однако рыночные перспективы товаров связаны не только с качеством и издержками производства. Причиной успеха или неудачи товара могут быть и другие (нетоварные) факторы, такие как рекламная деятельность, престиж фирмы, предлагаемый уровень обслуживания. Однако как ни важны внепроизводственные аспекты деятельности фирм по обеспечению конкурентоспособности, основой являются качество и цена. Вместе с тем высокий уровень обслуживания создает большую привлекательность. Исходя из этого формула конкурентоспособности имеет вид:

Конкурентоспособность = Качество + Цена + Обслуживание.

Управлять конкурентоспособностью – значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять основные усилия на решение следующих задач: повышение качества, снижение издержек производства, повышение экономичности и уровня обслуживания. Указанные составляющие конкурентоспособности являются многофакторными и каждая из них может рассматриваться как сложный самостоятельный объект управления. В частности, на величину издержек производства влияют стоимость и качество сырья, топлива, электроэнергии, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, квалификация и уровень заработной платы производственного персонала, производительность труда, издержки управления и т. д. При этом в конечном счете возможность обеспечения необходимого уровня составляющих конкурентоспособности определяются такими базовыми производственными факторами, как технический уровень производства, уровень организации производства и управления.

По существу, основа современной «философии успеха» заключается в подчинении интересов фирмы целям разработки, производства и сбыта конкурентоспособной продукции. На первый план ставится ориентация на долговременный успех, ориентация на потребителя. Безусловно, ориентация на потребителя выражает стремление фирмы обеспечить себе наиболее надежный путь к достижению и поддержанию высокой прибыли. Финансовые результаты многих японских компаний свидетельствуют, что именно эта философия в современных условиях ведет к обеспечению стабильного положения фирм на рынке, высокой рентабельности их деятельности. Поэтому руководители компаний рассматривают вопросы прибыльности с позиций качества, потребительских свойств продукции, конкурентоспособности.

Для анализа положения изделия на рынке, оценки перспектив его сбыта, выбора стратегии продаж используется концепция жизненного цикла товара. Одновременная работа с товарами, находящимися на различных стадиях жизненного цикла, под силу лишь крупным компаниям. Небольшие фирмы вынуждены идти по пути специализации, т. е. выбирают себе одно из следующих «амплуа»:

- фирмы-новатора, занимающейся прежде всего вопросами нововведений;
- инжиниринговой фирмы, занятой разработкой оригинальных модификаций товара и дизайном;
- узкоспециализированного изготовителя — чаще всего субпоставщика относительно несложных изделий массового выпуска;
- производителя традиционных изделий (услуг) высокого качества.

Как показывает опыт, небольшие фирмы особенно активно действуют в производстве товаров, проходящих стадии формирования рынка и ухода с него. Дело в том, что крупная фирма обычно неохотно идет первой на производство принципиально новой продукции. Последствия возможной неудачи для нее намного тяжелее, чем для небольшой вновь образовавшейся фирмы. И если речь идет не о фундаментальных разработках в области технологии, а о доведении оригинальной идеи нового изделия до стадии материального воплощения, то это вполне под силу относительно небольшим фирмам-новаторам. Именно они сегодня определяют инновационный процесс в промышленно развитых странах. Таким образом, специализация малых фирм на работе с товарами, находящимися на конкретных стадиях жизненного цикла, порождается стремлением фирмы наиболее эффективно использовать свой потенциал и обеспечить конкурентоспособность товара на рынке.

2.8. Оперативное управление деятельностью малого предприятия

Важное значение для предприятия малого бизнеса имеет *оперативное управление* его деятельностью. Оперативное управление производством включает функции календарного планирования и диспетчеризации производства, распределения работ и контроля сроков их выполнения. Оно имеет большое значение для эффективного использования ресурсов предприятия и выполнения заказов в установленные сроки. В оперативное управление производством входят определение объема партии единовременно изготавливаемой продукции, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и завершения работ.

Для определения порядка, времени и очередности выполнения работ, а также контроля за их выполнением составляются *календарные (производственные) графики*. В каждом процессе изготовления продукции имеются операции, влияющие на затраты времени больше, чем остальные. В этом случае календарное планирование осуществляется с использованием *метода критического пути*. При этом методе оценивается минимальный срок изготовления продукции путем исчисления времени, необходимого для выполнения наиболее длительной последовательности операций (критического пути). Определение критического пути – важнейший этап организации эффективного производства, потому что он показывает, какие операции требуют наибольшего внимания.

Важный элемент оперативного управления производством – *контроль исполнения*. После того как составлены календарные графики и выданы соответствующие задания, управляющий не может позволить себе отстраниться от производственного процесса в надежде на то, что работа будет выполнена без сбоев и в намеченные сроки. Даже самый опытный составитель календарного плана может неправильно оценить время, необходимое для выполнения той или иной операции. Кроме того, на производстве может произойти сбой вследствие поломки механизмов или нарушения срока поставок.

В случае сбоя или отклонения производственного процесса от намеченного календарного плана задача менеджера – оценить ситуацию, выяснить причины сбоев и наметить конкретные меры для обеспечения выполнения работ в запланированные сроки. Принимаемые меры должны быть оценены с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей. Соблюдению календарного плана способствует непосредственное участие членов группы, работающей над его выполнением в процессе планирования, понимание ими логики и принципов, на основе которых построен данный план.

Одновременно с контролем выполнения календарного плана организуется система контроля за качеством продукции (услуг). Современные фирмы перешли от контроля качества уже изготовленных узлов, деталей и изделий к организации контроля за ходом производственного процесса. Основное внимание уделяется мерам по обеспечению требуемого качества материалов, их обработки, оснащения изделий комплектующими узлами и т. д.

2.9. Содержание инновационной деятельности малого предприятия

Современный менеджмент – это прежде всего управление на основе постоянных нововведений. Важной частью менеджмента становятся *инновации – процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства*. Инновации включают не только технические и технологические разработки, но и все изменения, способствующие улучшению деятельности (новые товары, новые услуги, новые благоприятные условия для клиентов, включая цены, и т. д.). Инновационный процесс – совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при контроле за рентабельностью работы каждого звена. Все нововведения проводятся на основе систематического, комплексного анализа различных сторон работы фирмы, главное в котором – сравнивать полученные результаты не с уже достигнутыми, а с тем потенциалом (емкостью) рынка, который имеется в данное время. Цель такого анализа – определить, насколько полно использует фирма возможности рынка в каждом периоде.

Роль инноваций в малом бизнесе чрезвычайно велика, ибо поиск инновационных возможностей – это условие выживания в условиях конкуренции и достижения успеха. Поэтому поиск инноваций – постоянная необходимость в малом бизнесе. Главная предпосылка инновационной стратегии – в том, что выпускаемая продукция, технологии, рынки и каналы распределения устаревают. Необходима не просто диагностика производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его продукции, рынков и т. д.

На ее основе руководители должны подумать о том, как самим сделать продукцию фирмы морально устаревшей, а не ждать, пока это сделают конкуренты. А это, в свою очередь, будет побуждать предприятия к инновациям. Как показывает опыт, ничто так не заставляет менеджера сосредоточиваться на инновационной идее, как осознание того, что производственный продукт уже в ближайшем будущем окажется устаревшим.

Комплексный анализ различных сторон работы фирмы должен включать оценку:

- а) желательных позиций продукции фирмы на освоенных рынках;
- б) предпочтительных позиций продукции фирмы на новых рынках;
- в) выпускаемой продукции, предусматривающую решение о прекращении производства каких-либо товаров или услуг из-за падения на них спроса;
- г) возможностей выпуска новых товаров и услуг для новых рынков;
- д) изменений в системе сбыта и других преобразований в работе в целях внедрения инноваций.

В области нововведений перед предпринимателем стоят, в частности, задачи механизации и автоматизации грязной, опасной работы, привлечения в коллектив фирмы сотрудников более высокой квалификации и создания лучших материальных условий для работников. Для решения этих задач предприниматель должен быть приверженцем новых идей: предоставлять каждому сотруднику достаточно широкое поле деятельности, снабжая его не детализированным планом, сковывающим инициативу, а краткими инструкциями; поощрять инновационные идеи, возникающие у подчиненных; организовать на фирме специальный информационный фонд инноваций; обеспечить непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников и в централизованном, и, что более важно, в индивидуальном порядке.

Инновации в российских условиях – главное средство сохранения позиций фирмы на рынке. Нововведения должны внедряться по мере возникновения потребностей рынка, но предприниматель обязан предвидеть их необходимость и целесообразность. В рамках работы в этой области рекомендуется:

- выявление тех видов товаров и услуг, которые обеспечат желаемую долю рынка;
- определение товаров и услуг, заменяющих устаревающие;
- внедрение инноваций во всех других сферах деятельности фирмы (делопроизводство, реклама и т. д.);
- обеспечение сбалансированности кратко- и долгосрочных программ инноваций (как увеличить прибыль, каким образом эффективнее использовать имеющиеся средства и т. д.).

Необходимы постоянные инновации и в организационной структуре фирмы, которая обязана соответствовать изменениям, происходящим на рынке. Структура компании должна быть простой и четкой, обеспечивать фирме максимальную рентабельность, содержать минимальное число промежуточных звеньев, обеспечивать подготовку управленцев для фирмы. Основным в менеджменте инноваций выступает подход к инновациям с позиций их рыночной перспективности.

Источники инновационных идей могут быть внутренними и внешними. К внутренним источникам относятся:

- неожиданное событие (успех, неудача и т. п.);
- несоответствие между реальностью, как она есть, и нашими представлениями о ней;
- потребности производственного процесса;
- неожиданные изменения в структуре отрасли или рынка.

Следующие три источника нововведений относятся к внешним, так как они имеют свое происхождение за пределами предприятия:

- демографические изменения;
- изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках потребителя;
- новые знания (научные и ненаучные).

2.10. Организация и управление нововведениями

Управление нововведениями представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических и разнообразных вопросов взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы, требующих осуществления большого спектра конкретных мероприятий. Сфера управления охватывает не только производство, но и научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), сбыт, финансы, коммуникации, т. е. все стороны обширной деятельности предприятия.

Инновационный процесс включает различные стадии – исследования и разработки новой технической идеи, технологии, доведение до промышленного внедрения, получение нового продукта, его коммерциализацию. Все эти этапы предполагают особые методы организации труда, управления, финансирования и кадрового обеспечения. Но чтобы обеспечить себе успех, компания должна интегрировать различные звенья в единую цепь. Каждое звено играет важную роль в достижении общей задачи – получении нововведения, а затем новой технологии или изделия.

Практика функционирования ведущих компаний стран с развитой рыночной экономикой показывает, что их успех связан с разработкой *целостной системы управления инновациями*. В настоящее время совершенствование управления нововведениями для большинства компаний является важным средством поддержания их активности в освоенных областях и экспансии на новых направлениях. Огромное значение для повышения эффективности инноваций имеет комплексное использование новых принципов менеджмента. Основными из них являются следующие:

- создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств;
- нацеленность всей инновационной деятельности на нужды потребителя;
- определение приоритетных направлений инновационной работы исходя из целей и задач фирмы;
- сокращение числа уровней в управлении с целью ускорения процесса «исследование – производство – сбыт»;
- максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работы не по «эстафетному» принципу, а на основе одновременного, параллельного решения инновационных задач.

Анализ инновационной системы управления нововведениями целесообразно проводить, с одной стороны, в тесной связи с типом инновационной стратегии, а с другой – со структурой, технологией, кадрами и другими параметрами фирмы. Стратегия поведения фирмы на рынке может носить наступательный (агрессивный) или оборонительный характер. Компания обычно создает свой набор инновационных стратегий, характеризующийся сбалансированным риском. Такой набор включает как рискованные (наступательные), так и безопасные (оборонительные) стратегии.

Основой стратегии агрессивных рыночных действий фирм, добивающихся подавляющего преимущества на современном рынке, является *ориентация на превосходство в инновационной деятельности над конкурентами и наращивание этого отрыва*. Интенсификация научно-исследовательских работ позволяет предприятиям выдвигать концепции новых товаров, применять новейшие, гибкие технологии, оперативно снимать с рынка устаревшие товары, обеспечивать высокие темпы перестройки производственно-сбытовой линии фирмы, быстро выходить на новые рынки, концентрировать усилия на решении проблем избранных групп потребителей (специализация), распространять свою деятельность на другие страны.

Инновационная структура должна отвечать следующим требованиям: поддерживать постоянное появление, генерацию новых идей, способствовать проникновению нововведений в действующие организационные правила и процедуры, внедрять новые идеи и превращать их в часть ежедневной оперативной работы, так как даже самая великолепная идея до тех пор не будет выгодной, пока не станет частью оперативной работы.

Отражением процесса создания инновационных структур является все более широкое использование компаниями *проектного принципа* их

построения. Суть его заключается в объединении части материальных, людских и финансовых ресурсов организаций в рамках так называемых *проектных групп*, ориентированных на решение конкретных задач. По содержанию подобные задачи могут быть весьма различными – от создания нового вида продукции до решения той или иной научно-технической проблемы. Проектная группа пользуется значительной организационно-управленческой самостоятельностью. Руководство фирмы определяет сроки выполнения поставленной перед ней задачи, объем материальных ресурсов, лимит финансовых средств и не вмешивается в текущие вопросы ее деятельности. Организационно-проектная группа может быть оформлена в качестве самостоятельного звена компании (центра, отделения и т. д.), дочерней фирмы или же существовать «под крышей» одного из ее отделений.

Большое значение имеет создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение нововведений. Восприимчивость фирмы к новому, достижениям научно-технической мысли зависит во многом от организационного климата, который в наибольшей степени благоприятствовал бы инициативному поиску нетрадиционных, новаторских решений, участием персонала в разработке широкого круга производственных задач и выборе средств и путей их решения. Поддерживать атмосферу творческого поиска – прямая задача менеджеров. Ее диагностика производится с помощью различных опросов и тестирования персонала. В целях выявления факторов, блокирующих, поддерживающих и усиливающих новаторскую деятельность, привлекаются психологи и социологи.

К *факторам, блокирующим новаторство в компании*, относят недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям, необходимость множества согласований, вмешательство других отделов в оценку новаторских предложений, незамедлительную критику и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок, контроль за каждым шагом новатора, кулуарное принятие решений по новаторскому предложению, передачу нижестоящим руководителям указаний, сопровождаемых угрозами, возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов». *Факторами, поддерживающими новаторство*, считаются предоставление необходимой свободы при разработке новшества, обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего руководства, ведение дискуссий и взаимный обмен идеями, поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями, углубление взаимопонимания работников на фирме.

В сфере управления нововведениями в настоящее время сложились следующие закономерности:

- ориентация на постоянное развитие инновационного процесса стала главной объективной необходимостью для современного предприятия. Жизнеспособность любой российской коммерческой структуры находится в прямо пропорциональной зависимости от степени достижений в инновационной перестройке работы;
- процесс создания и повышения эффективности нововведений во всех функциональных сферах деятельности компании превратился в неотъемлемый элемент планирования, научных исследований, разработки проектов, производства продуктов, маркетинга;
- на большинстве предприятий должны создаваться специальные подразделения, службы, обеспечивающие расширение сфер применения и повышение качества эффективности инновационных мероприятий;
- в систему инноваций все чаще включается управление процессом создания новшеств, лучшее использование творческого потенциала коллектива. Ускоренное широкомасштабное внедрение в практику инновационных разработок, учет при этом в полной мере социальных и психологических аспектов нововведений;
- с сокращением жизненного цикла товаров и услуг растет потребность в последовательном потоке новых идей и предложений по совершенствованию существующей практики;
- успех в нововведениях зависит от создания механизма интеграции и координации деятельности всех подразделений фирмы, налаживания их межфункционального взаимодействия в инновационной деятельности;
- успешно развивающиеся предприятия стремятся создать в коллективе атмосферу всеобщего творческого поиска, ускоренного освоения новшеств. Работники вовлекаются во все фазы разработки и внедрения нововведений;
- разрабатываются и энергично используются комплексные мотивирующие системы, стимулирующие творческую, нестандартную деятельность сотрудников;
- при совершенствовании своих организационных структур в первую очередь фирмы исходят из целей инновационного процесса;
- в разработке и внедрении нововведений все чаще используется сотрудничество и взаимодействие разных фирм и других организаций;
- участие в инновационной работе становится формой самовыражения, новаторства и компетенции большинства работников.

Тесты

Менеджмент в малом бизнесе

1. На особенности управления малым предприятием влияют: размер предприятия, численность и состав работающих, форма собственности, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции и услуг, организационная структура предприятия, особенности...

2. Системы, связанные со своевременной реакцией, дающие ответ на динамичные и неожиданные изменения внешней среды (управление на основе гибких экстренных решений), включают:

а) управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по сильным и слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей;

б) управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по сильным сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей;

в) управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей;

г) управление на основе выделения стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей.

3. Главным требованием к управлению малым предприятием в условиях рынка является:

а) обеспечение его адаптивности (приспособляемости и гибкости) к меняющимся условиям хозяйствования;

б) четкое отслеживание развития спроса и предложения и изменение характера и направленности производства в соответствии с их требованиями;

в) приспособление к жесткой конкуренции.

4. Руководители нового предприятия должны исходить из основополагающего принципа – ассортимент продукции или услуг определяется...

5. Каждому предприятию нужно непрерывно модернизироваться и приспособливаться к... не только с помощью производства конкурентоспособных товаров (услуг), но и путем изменения деятельности, менеджмента, самого «лица» предприятия.

6. К количественным факторам, определяющим особенности менеджмента малого предприятия, относят:

- а) численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и стоимость активов;
- б) численность занятых на предприятии, прибыль, объем продаж (оборот) и стоимость активов;
- в) численность занятых на предприятии, объем продаж (оборот) и себестоимость продукции.

7. Согласно модели Врума–Йеттона существует пять стилей руководства в зависимости от того, в какой степени руководитель разрешает подчиненным участвовать в принятии решений: 1) автократический; 2) автократически-информационный; 3) ...; 4) консультативно-групповой; 5) полное участие.

8. Для чего предложена модель «дерева решений»:

- а) для оценки действий руководителя;
- б) для оценки согласованности действий руководителя и подчиненных;
- в) для оценки возможности применения каждого из стилей руководства.

9. Известны четыре основных вида конфликтов – внутриличностный, межличностный... и межгрупповой.

10. Специалисты по конфликтологии выделяют две категории методов разрешения конфликтов: а) структурные и межличностные; б) между руководителем и подчиненными и между подчиненными; в) координационные и межличностные.

11. Для реализации административно-распорядительной и социально-воспитательной функций руководителя существуют определенные группы методов. Их принято подразделять на:

- а) экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические;
- б) экономические, организационные, социальные;
- в) экономические, распорядительные, социальные.

12. Управление производством включает:

- определение оптимальной структуры и организации производства;

- управление техническим развитием производства и качеством продукции (услуг) – эффективным использованием и своевременным обновлением основных производственных фондов, улучшением ассортимента выпускаемой продукции (услуг) в соответствии с требованиями рынка, применением ресурсосберегающих технологий, организацией контроля качества продукции (услуг);
- ...
- управление эргономическими и экологическими характеристиками производства.

13. В каких случаях составляются целевые программы:

- а) стратегические цели, которые требуют специальных действий по их реализации;
- б) действия не вписываются в общий плановый процесс;
- в) в случае резкого изменения конъюнктуры рынка.

14. Источники инновационных идей могут быть:

- а) внутренними и внешними;
- б) идущими от руководства и от сотрудников;
- в) взятые от конкурентов и предложенные персоналом предприятия.

15. Для повышения эффективности инноваций необходимо:

- создание атмосферы, стимулирующей поиск и освоение новшеств;
- ...;
- определение приоритетных направлений инновационной работы исходя из целей и задач фирмы;
- сокращение числа уровней в управлении с целью ускорения процесса «исследование – производство – сбыт»;
- максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работы не по «эстафетному» принципу, а на основе одновременного, параллельного решения инновационных задач.

ГЛАВА 3. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Основные принципы организации бухгалтерского и налогового учета на малом предприятии

Международная практика показывает, что развитие малого бизнеса является одним из самых эффективных методов стабилизации экономики.

Безусловно, российская экономика нуждается в развитии малого бизнеса. При этом важную роль играет возможность малых предприятий и индивидуальных предпринимателей выбирать систему налогообложения, учета и отчетности.

Деятельность малых предприятий регулируется Федеральным законом (ФЗ) № 209-ФЗ от 24.07.2007 г. Согласно закону в целях реализации государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации могут предусматриваться следующие меры:

1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;

2) упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности;

3) упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;

4) льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;

5) особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

6) меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора);

7) меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

8) меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

9) иные направленные на обеспечение реализации целей и принципов настоящего федерального закона меры.

В настоящее время существует разница между налоговым и бухгалтерским учетом. И если налоговую отчетность обязаны сдавать все без исключения предприятия и предприниматели, то обязанности по ведению бухгалтерского учета различны при разных налоговых режимах. Для предприятий, попадающих под определенные критерии (малые предприятия), законодательно разрешено не вести бухгалтерскую отчетность либо вести ее в упрощенном виде при выборе «специальных» режимов налогообложения.

Обязанность по ведению бухгалтерского и налогового учета возникает у предприятий на основании различных нормативных документов.

Ведение бухгалтерского учета предприятиями осуществляется на основании Федерального закона ФЗ № 129-ФЗ от 21.11.1996 г. «О бухгалтерском учете», устанавливающего единые правовые и методологические основы организации и ведения бухгалтерского учета в Российской Федерации, других федеральных законов, указов Президента Российской Федерации и постановлений Правительства Российской Федерации.

Согласно закону бухгалтерский учет представляет собой упорядоченную систему сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций. Объектами бухгалтерского учета являются имущество организаций, их обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые организациями в процессе их деятельности.

Основными целями законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете являются: обеспечение единообразного ведения учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, осуществляемых организациями; составление и представление сопоставимой и достоверной информации об имущественном положении организаций и их доходах и расходах, необходимой пользователям бухгалтерской отчетности.

Федеральный закон распространяется на все организации, находящиеся на территории Российской Федерации, а также на филиалы и представительства иностранных организаций, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

Граждане, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, ведут учет доходов и расходов в порядке, установленном налоговым законодательством Российской Федерации.

Организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на упрощенную систему налогообложения, освобождаются от обязанности ведения бухгалтерского учета, если иное не предусмотрено настоящим пунктом.

Организации и индивидуальные предприниматели, применяющие упрощенную систему налогообложения, ведут учет доходов и расходов в

порядке, установленном главой 26.2 Налогового кодекса Российской Федерации.

Обязанность по ведению налогового учета отдельно от бухгалтерского в России появилась с принятием гл. 25 «Налог на прибыль организаций» НК РФ, вступившей в силу с 2002 г. Причем фактический налоговый учет вовсе не ограничен целями налогообложения прибыли. В учете налога на добавленную стоимость уже давно существуют свои первичные налоговые документы – счета-фактуры и свои налоговые регистры – книги покупок и книги продаж. В гл. 21 «НДС» НК РФ применяется термин «учетная политика в целях налогообложения». Этот же термин используется в гл. 26 «Налог на добычу полезных ископаемых» НК РФ при выборе налогоплательщиком метода определения налоговой базы.

Таким образом, в гл. 25 НК РФ налоговый учет лишь получил юридическое закрепление, и с ее принятием появилось официальное требование создания налоговой учетной системы на предприятии. С 1 января 2003 г. вступила в силу гл. 26.2 НК РФ («Упрощенная система налогообложения»), введенная Законом от 24 июля 2002 г. № 104-ФЗ, где в ст. 346.24 также закреплено требование ведения налогового учета. Таким образом, с 2003 г. понятие налогового учета официально вышло за пределы налога на прибыль организаций.

На данный момент существует два понимания «налогового учета» – в широком и узком смысле. Налоговый учет в узком смысле – это учет для исчисления налогооблагаемой прибыли в целях гл. 25 НК РФ (а также налоговой базы для субъектов, применяющих упрощенную систему налогообложения в соответствии с гл. 26.2 НК РФ). При этом нормативное понятие налогового учета определено в ст. 313 НК РФ и последующих статьях.

Налоговый учет в широком смысле – это учет в целях исчисления всех видов налогов. При этом нормативного определения он не имеет, но требования его ведения содержатся в законодательстве в косвенных нормах. Налоговый учет предприятиями и предпринимателями осуществляется на основании Налогового кодекса.

Субъекты малого предпринимательства, прежде всего, определяются с выбором системы налогообложения. Именно от этого зависит вариант системы бухгалтерского учета. Система отчетности, как правило, зависит не от выбранной системы бухгалтерского учета (учета доходов и расходов), а от системы налогообложения.

С 1 января 2002 г. вступила в силу новая глава НК РФ: гл. 26.1 «Единый сельскохозяйственный налог», а с 1 января 2003 г. – гл. 26.2 «Упрощенная система налогообложения» и гл. 26.3 «Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности». Это так называемые «специальные» системы налогообложения, которые могут быть использованы в первую очередь малыми предприятиями и предпринимате-

лями. Однако это не означает, что предприятие, попадающее под определение малого, не может использовать общую систему налогообложения.

Безусловно, при каждой системе налогообложения для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей есть своя специфика применения, а также законодательно закреплён ряд критериев, при соблюдении которых данную систему можно использовать.

3.2. Налоговый контроль за деятельностью предприятия

Для законного оформления права заниматься предпринимательской деятельностью необходима государственная регистрация юридического лица или физического лица в качестве индивидуального предпринимателя.

В целях проведения налогового контроля все организации и индивидуальные предприниматели подлежат постановке на учёт в территориальном налоговом органе по месту нахождения организации или месту жительства индивидуального предпринимателя.

И государственная регистрация, и постановка на учёт осуществляются налоговыми органами.

Порядок государственной регистрации регулируется Федеральным законом от 08.08.01 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Порядок постановки на учёт и снятия с учёта регулируется статьями 83 и 84 Налогового кодекса.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая без государственной регистрации или с нарушением правил регистрации, является незаконной и предусматривает ответственность в соответствии со статьями 14.1 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – КоАП) и 171 Уголовного кодекса.

С момента государственной регистрации предприятие (предприниматель) становится налогоплательщиком с возникновением обязанностей, предусмотренных статьей 23 Налогового кодекса, в том числе по представлению в налоговый орган налоговых деклараций (расчетов) по каждому налогу (сбору), плательщиком которого признаны, независимо от факта осуществления предпринимательской деятельности (подпункт 4 пункта 1 статьи 23 Налогового кодекса).

Ответственность за непредставление налоговой декларации предусмотрена статьей 119 Налогового кодекса.

3.3. Виды режимов налогообложения

Российским законодательством установлены два вида налоговых режимов – общий и специальные (см. рис. 3.1).

Указанные в схеме режимы налогообложения могут применяться как юридическими лицами, так и индивидуальными предпринимателями.

Исключение составляет упрощенная система налогообложения на основе патента, применяемая только индивидуальными предпринимателями.

Выбор любого из налоговых режимов (кроме обязательного к применению единого налога на вмененный доход) является добровольным.

Все специальные налоговые режимы имеют установленные законодательством условия и ограничения их применения.

Для перехода на специальный режим налогообложения необходимо в установленные Налоговым кодексом сроки подать в территориальный налоговый орган соответствующее заявление. Если предприятие не представило заявление о применении какого-либо из специальных налоговых режимов (за исключением ЕНВД), то «по умолчанию» налогообложение предпринимательской деятельности осуществляется в соответствии с общим режимом.

Виды налоговых режимов

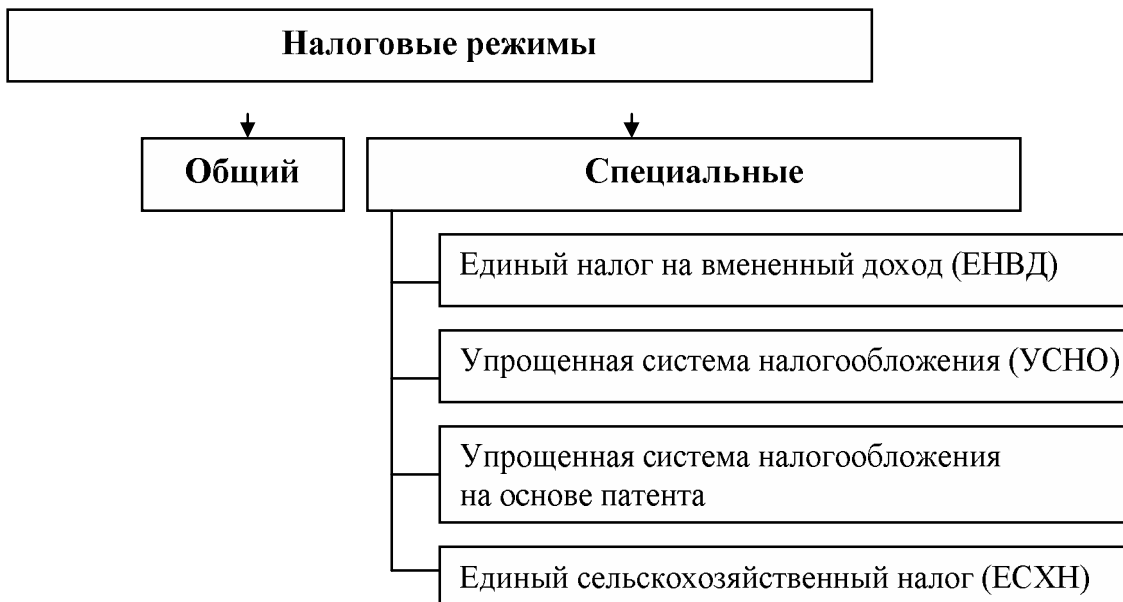


Рис. 3.1. Виды налоговых режимов

3.4. Общий налоговый режим

Общий налоговый режим является основным режимом налогообложения.

Применяя данный режим, налогоплательщики – юридические лица и индивидуальные предприниматели должны в обязательном порядке вести и бухгалтерский, и налоговый учет и представлять в налоговый орган по месту нахождения организации бухгалтерскую и налоговую отчетность.

При применении общего режима налогообложения исчисляются и уплачиваются следующие основные налоги:

- налог на добавленную стоимость,
- налог на имущество организаций,
- налог на прибыль организаций (кроме индивидуальных предпринимателей),
- налог на доходы физических лиц (для индивидуальных предпринимателей).

Полный перечень налогов, плательщиком которых может являться организация, установлен статьями 13, 14 и 15 Налогового кодекса (в него входят федеральные, региональные и местные налоги).

Данный режим налогообложения может применяться всеми без исключения налогоплательщиками. В случае если какой-либо из видов деятельности попадает под уплату Единого налога на вмененный доход (ЕНВД), данный вид налогообложения применяется совместно с ЕНВД.

В настоящее время для работы по общей системе налогообложения требуется наличие у предприятия в бухгалтерии определенного штата, так как необходимо вести и бухгалтерский, и налоговый учет в полном объеме, что не всегда эффективно с точки зрения затрат на малых предприятиях. Именно поэтому государство позволяет малым предприятиям вести учет в «облегченной» форме, используя специальные налоговые режимы, которые, помимо меньшей налоговой нагрузки, позволяют экономить предпринимателю и на зарплате персонала, который необходим для ведения этого учета.

3.5. Специальные налоговые режимы

Упрощенная система налогообложения (УСНО). Эта система налогообложения является специальной и может использоваться малыми предприятиями, отвечающими следующим критериям.

1. Размер дохода по итогам 9 месяцев того года, в котором организация подает заявление о переходе на УСНО, не должен превышать определенную величину. В 2010 году данная величина предельного размера доходов (для перехода на УСНО с 2011 года) составляет **45 млн руб.**

2. Размер дохода за календарный год в период применения УСНО не должен превышать **60 млн рублей** (данное ограничение действует с 2010 по 2012 год включительно).

3. Средняя численность работников не более 100 человек.

4. Балансовая стоимость имущества не более 100 млн руб.

5. Организация не попадает под ограничения по видам деятельности, указанным в ст.346.12 НК РФ.

Перейти на упрощенную систему налогообложения (УСНО), равно как выбрать объект налогообложения, предприятие может добровольно.

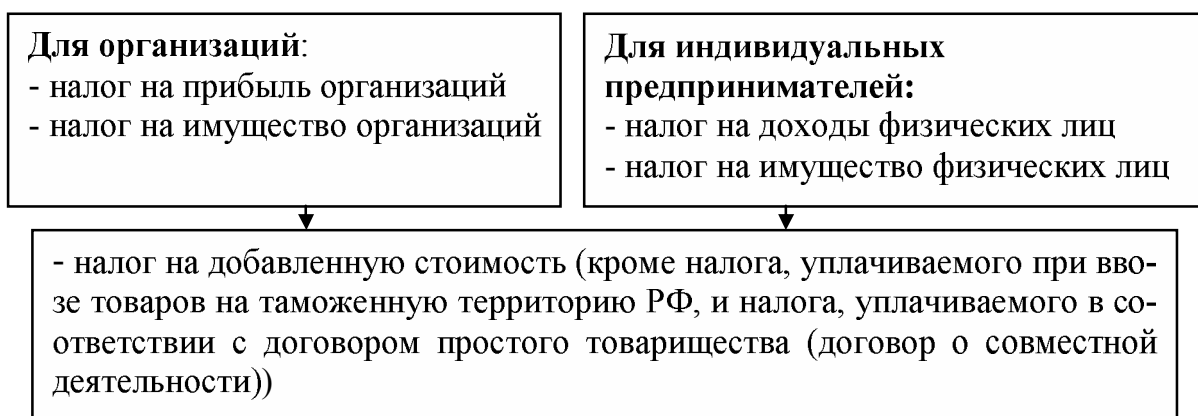
Для перехода на УСНО необходимо в обязательном порядке представить в налоговый орган заявление.

Порядок подачи заявления подробно отражен в статье 346.13 Налогового кодекса.

Если предприятие уже применяет общий налоговый режим налогообложения, перейти на УСНО можно только со следующего года, предварительно подав в период с 1 октября по 30 ноября в налоговый орган заявление о переходе на УСНО, а если оно только зарегистрировалось, перейти на УСНО можно, подав заявление в пятидневный срок с даты постановки на налоговый учет (статья 346.13 Налогового кодекса).

Рассмотрим основные особенности применения УСНО.

Применение УСНО позволяет не уплачивать следующие налоги:



Уплата всех этих налогов заменяется уплатой одного налога, рассчитываемого с **суммы доходов** либо с **суммы доходов за вычетом расходов**.

Однако следует уточнить, что индивидуальные предприниматели освобождаются от НДФЛ и налога на имущество только в отношении доходов (имущества), полученных от предпринимательской деятельности (используемого в предпринимательской деятельности). Кроме этого, некоторые доходы организаций и предпринимателей облагаются налогом на прибыль и НДФЛ (ст. 346.11 и 346.15 НК РФ), организации, применяющие УСНО, признаются плательщиками налога на прибыль в отношении

полученных дивидендов. Аналогичное правило предусмотрено для индивидуальных предпринимателей: доходы, полученные от долевого участия в организациях, облагаются НДФЛ по ставке, установленной п. 4 ст. 224 НК РФ, а именно 9% (п. 3 ст. 346.11 и п. 1.1 ст. 346.15 НК РФ).

Вместе с тем при применении УСНО **необходимо**:

- уплачивать иные налоги и сборы в соответствии с законодательством о налогах и сборах (например, транспортный, водный налог, плата за землю, ЕСН, акцизы);
- исполнять обязанности налогового агента по НДФЛ, НДС, налогу на прибыль;
- применять контрольно-кассовую технику (или бланки строгой отчетности, например в деятельности туристических фирм);
- представлять статистическую отчетность.

Все вышесказанное регламентировано статьей 346.11 Налогового кодекса.

Работая по УСНО, предприятие **не освобождается** от начисления и уплаты обязательных страховых взносов в государственные внебюджетные фонды и от всех обязательств, с этим связанных (предоставление соответствующих деклараций и уплата взносов).

Рассмотрим объекты налогообложения при УСНО.

Их, согласно статье 346.14 Налогового кодекса, всего два: **Доходы и Доходы, уменьшенные на величину расходов**.

Если выбираем объектом налогообложения **Доходы**, умножаем полученный доход на ставку налога, равную **6 процентам**.

Если выбираем объектом налогообложения **Доходы минус Расходы**, умножаем определенную разницу между доходами и расходами на ставку налога, равную **15 процентам**. Доходы и расходы при УСНО признаются по кассовому методу, т. е. по фактически поступившим денежным средствам и фактически потраченным, а не по отгрузке, как при общей системе налогообложения.

При этом, согласно статье 346.15 Налогового кодекса, при исчислении налога не учитываются доходы, перечисленные в статье 251 Налогового кодекса. Так, например, если предприятие являетесь комиссионером, агентом или поверенным, то его доходом будет являться только соответствующее вознаграждение, а не сумма средств, полученных по посредническим договорам.

Перечень расходов, на которые можно уменьшить доходы, ограничен и указан в статье 346.16 Налогового кодекса. Расходы, аналогично доходам, определяются нарастающим итогом с начала года.

Если за год расходы превысили доходы, то такая разница признается убытком, который в течение **десяти лет** можно учитывать при исчислении налога (пункт 7 статьи 346.18 Налогового кодекса).

Учет доходов и расходов ведется в специальной Книге учета доходов и расходов в порядке, утвержденном приказом Минфина России от 31 декабря 2008 г. № 154н. При этом организации освобождены от обязанности по ведению бухгалтерского учета, за исключением учета основных средств и нематериальных активов (статья 4 Федерального закона от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»).

По итогам I квартала, полугодия и 9 месяцев уплачиваются авансовые платежи по налогу. При этом учитывается авансовый платеж за предыдущий период. По итогам года уплачивается налог.

Пример 1 (для объекта Доходы)

Период	Размер дохода, руб.
Январь	90 000
Февраль	140 000
Март	80 000
ИТОГО за 1 квартал	310 000
Апрель	70 000
Май	100 000
Июнь	100 000
ИТОГО за полугодие	580 000

Авансовый платеж за I квартал = 310 000 руб. \times 6% = 18 600 руб.

Авансовый платеж за полугодие = 580 000 руб. \times 6% = 34 800 руб.

Но с учетом аванса, который был уплачен по итогам I квартала, за полугодие надо доплатить только 16 200 руб. = 34 800 руб. – 18 600 руб.

Пример 2 (для объекта Доходы минус Расходы)

Период	Доходы, руб.	Расходы, руб.
Январь	90 000	70 000
Февраль	140 000	120 000
Март	80 000	50 000
ИТОГО за 1 квартал	310 000	240 000
Апрель	70 000	40 000
Май	100 000	60 000
Июнь	100 000	80 000
ИТОГО за полугодие	580 000	420 000

Авансовый платеж за I квартал = (310 000 – 240 000) \times 15% = 70 000 руб. \times 15% = 10 500 руб.

Авансовый платеж за полугодие = (580 000 – 420 000) \times 15% = 160 000 руб. \times 15% = 24 000 руб.

Но с учетом аванса, который был уплачен по итогам I квартала, за полугодие надо доплатить только 13 500 руб. = 24 000 руб. – 10 500 руб.

У объекта **Доходы** авансовые платежи по налогу и сам налог уменьшаются на сумму уплаченных за тот же период страховых взносов на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, обязательное медицинское страхование, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также на суммы выплаченных работникам больничных, но не более, чем на 50 процентов.

Декларация представляется один раз в год – за налоговый период. При этом по итогам 1 квартала, полугодия и 9 месяцев уплачиваются авансовые платежи по налогу без представления налоговой декларации.

Сроки и порядок уплаты налога и авансовых платежей установлены статьями 346.21 и 346.23 Налогового кодекса.

Выбирая один из объектов налогообложения, целесообразно учитывать такое понятие, как **затратность** того или иного вида деятельности организации или индивидуального предпринимателя. Так, если у вас небольшое производство с постоянными и обоснованно возникающими материальными издержками, то при переходе на УСНО предпочтительнее выбрать объект налогообложения **Доходы минус Расходы**.

В случае если предприятие занимается, например, сдачей имущества в аренду либо оно что-то смонтировало или установило с использованием давно приобретенных инструментов и крупных расходов у него не ожидается, то при применении УСНО целесообразнее выбрать объект налогообложения **Доходы**.

Кроме того, если предприятие выбрало объект **Доходы минус Расходы**, то в случае, если по итогам года сумма исчисленного налога меньше 1% от полученных за год доходов, вы **вместо** уплаты этого налога должны уплатить минимальный налог в размере 1% от фактически полученных доходов.

Пример 3

Доходы за год 500 000 руб., расходы 490 000 руб.

Налог за год = (500 000 руб. – 490 000 руб.) × 15% = 1 500 руб.

500 000 руб. × 1% = 5 000 руб. > 1 500 руб.

По итогам года надо уплатить 5 000 руб. минимального налога.

Если предприятие перешло на УСНО, то до конца года оно не имеет права отказаться от применения этого режима налогообложения.

Если по итогам отчетного (налогового) периода нарушены условия применения УСНО, предприятие обязано пересчитать налоги по общему режиму налогообложения с начала того квартала, в котором допущены указанные нарушения (пункт 4 статьи 346.13 Налогового кодекса).

Если предприятие нарушило условия применения УСНО, то снова перейти на УСНО оно сможет только через год работы на общем или ином режиме налогообложения (пункт 7 статьи 346.13 Налогового кодекса).

Применяя УСНО, предприятие вправе по отдельным видам деятельности при соблюдении требований статьи 346.25.1 Налогового кодекса перейти на патентную систему налогообложения, если это позволяет законодательство того субъекта Российской Федерации, в котором оно осуществляет эти виды деятельности.

Упрощенная система налогообложения на основе патента. Она (далее – патентная система) может быть использована только индивидуальными предпринимателями, деятельность которых включена в перечень 69 видов деятельности в пункте 2 статьи 346.25.1 Налогового кодекса. Там включены такие виды деятельности, как ремонт обуви, частный сыск, переработка сельскохозяйственной продукции и прочее.

Список указанных 69 видов предпринимательской деятельности закрыт и расширения не предполагает.

Если субъектом Российской Федерации, на территории которого осуществляется один или несколько видов деятельности из указанного перечня, закон о возможности применения патентной системы не принят, то данную систему налогообложения применять нельзя (пункт 3 статьи 346.25.1 Налогового кодекса).

Право перехода на патентную систему налогообложения является добровольным.

Для получения патента необходимо подать заявление в налоговый орган по месту постановки на учет индивидуального предпринимателя в срок не позднее, чем за один месяц до начала применения индивидуальным предпринимателем патентной системы или в налоговый орган по месту осуществления деятельности, если указанная деятельность планируется к осуществлению на территории другого субъекта Российской Федерации. Порядок получения патента установлен пунктом 5 статьи 346.25.1 Налогового кодекса.

При применении патентной системы налогообложения стоимость патента, которую рассчитывает территориальный налоговый орган, заменяет уплату ряда налогов (тех же, что и при применении традиционной упрощенной системы налогообложения). Иные налоги уплачиваются индивидуальными предпринимателями, применяющими патентную систему, в соответствии с законодательством о налогах и сборах. Например, при наличии транспортного средства, соответствующего требованиям пункта 1 статьи 358 Налогового кодекса, предприниматель является плательщиком **транспортного налога** и в общем порядке представляет декларацию по транспортному налогу.

Размер фактически полученного (или не полученного) дохода не оказывает никакого влияния на стоимость патента.

Порядок расчета стоимости патента установлен пунктом 6 статьи 346.25.1 Налогового кодекса.

Рассчитанную **стоимость** патента можно увидеть в соответствующей строке бланка патента при получении его в налоговой инспекции.

Патент оплачивается в два этапа:

1) 1/3 его стоимости – не позднее 25 календарных дней после начала действия патента (пункт 8 статьи 346.25.1 Налогового кодекса);

2) оставшуюся часть – не позднее 25 календарных дней по окончании действия патента.

Налоговый период при патентной системе – это **срок, на который выдан патент** (пункт 4 статьи 346.25.1 Налогового кодекса), а он может быть равен от 1 до 12 месяцев.

Таким образом, перейти на патентную систему налогообложения можно с любого месяца календарного года.

Порядок перехода с патентной системы на иной режим налогообложения и обратно установлен пунктом 9 статьи 346.25.1 Налогового кодекса.

Индивидуальные предприниматели, применяющие патентную систему, налоговую декларацию не предоставляют (пункт 11 статьи 346.25.1 Налогового кодекса).

Работая на патентной системе, предприятие **не освобождается** от начисления и уплаты обязательных страховых взносов в государственные внебюджетные фонды и от всех обязательств, с этим связанных (предоставление соответствующих деклараций и уплата взносов).

Применяя патентную систему, предприниматель не освобождается от обязанностей, установленных Федеральным законом от 22.05.2003 г. № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

Учет доходов при патентной системе ведется путем заполнения **Книги учета доходов индивидуальных предпринимателей, перешедших на упрощенную систему налогообложения на основе патента**, утвержденной приказом Минфина России от 31.12.2008 г. № 154 Н.

Это делается с целью осуществления контроля за соблюдением индивидуальными предпринимателями предельного размера полученных доходов, установленного пунктом 4 статьи 346.13 Налогового кодекса Российской Федерации (20 млн рублей).

При использовании патентной системы налогообложения следует обратить внимание на следующее.

1. Патенты могут быть получены одновременно на несколько видов деятельности, указанных в пункте 2 статьи 346.25.1 Налогового кодекса (пункт 1 статьи 346.25.1 Налогового кодекса).

2. Если осуществляемый вид деятельности подлежит переводу на ЕНВД и одновременно указан в Перечне видов деятельности, по которым предприниматель вправе перейти на патентную систему, можно самостоятельно выбрать систему налогообложения, применяемую в отношении этого вида деятельности: ЕНВД или патентную систему (подпункт 3 пункта 2.2 статьи 346.26 Налогового кодекса).

3. При нарушении условий применения патентной системы предприниматель теряет право на применение патентной системы с начала периода, на который был выдан патент, и обязан за этот период пересчитать и уплатить налоги в соответствии с иным режимом налогообложения. При этом уплаченная стоимость патента (часть стоимости) возврату не подлежит (пункт 9 статьи 346.25.1 Налогового кодекса).

4. Можно привлекать наемных работников, в том числе по договорам гражданско-правового характера, но при этом среднесписочная численность работников не должна превышать за налоговый период 5 человек (пункт 2.1 статьи 346.25.1 Налогового кодекса).

5. Поскольку патент выдается по месту осуществления деятельности, то, состоя на учете в одном субъекте Российской Федерации, можно подавать заявление на получение патента в налоговый орган другого субъекта Российской Федерации (одновременно с подачей заявления о постановке на налоговый учет в этом налоговом органе) (пункт 5 статьи 346.25.1 Налогового кодекса).

6. На патентную систему налогообложения переводится только соответствующий вид деятельности. Поэтому патентная система налогообложения совмещается с другими системами налогообложения.

Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности. В отличие от упрощенной системы налогообложения (УСНО), система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход (далее – ЕНВД) имеет принудительный (вмененный) характер.

На ЕНВД переводится не **налогоплательщик**, а **вид деятельности**.

Соответственно обязанность по применению ЕНВД меняется только в случае осуществления вида деятельности, переведенного на ЕНВД.

Перечень видов деятельности, которые подлежат переводу на ЕНВД, отражен в п. 2 ст. 346.26 Налогового кодекса, к ним относятся:

- бытовые услуги населению;
- розничная торговля (в магазинах площадью менее 150 кв. м);
- ветеринарные услуги;
- мойка, ремонт, стоянка автотранспорта;
- размещение рекламы на стационарных носителях и прочие.

Обязанность по применению ЕНВД при осуществлении вида деятельности из утвержденного перечня вводится соответствующими норма-

тивно-правовыми актами муниципальных образований или законами Москвы и Санкт-Петербурга.

При этом нормативно-правовыми актами муниципальных образований или законами Москвы и Санкт-Петербурга на ЕНВД могут быть переведены как все виды деятельности из перечня, так и только отдельные виды деятельности (т. е. выборочно).

Статья 346.26 Налогового кодекса также устанавливает не позволяющие применять «вмененку» **ограничения**.

1. Осуществление деятельности в рамках договора простого товарищества.

2. Если предприятие является крупнейшим налогоплательщиком или налогоплательщиком, у которого среднесписочная численность работников за **предшествующий календарный год или по итогам налогового периода** превышает **100** человек.

3. Если у организации доля участия других организаций составляет более 25 процентов.

4. Деятельность организации перестала соответствовать условиям, при которых применяется ЕНВД (например, увеличение площади розничного магазина свыше 150 кв. м).

5. В муниципальном образовании отменена система налогообложения в виде ЕНВД по тому виду деятельности, которым занималась организация.

Ограничений по размеру выручки для применения ЕНВД не существует.

Перечень налогов, которые позволяет не уплачивать система ЕНВД, установлен п. 4 ст. 346.26 Налогового кодекса. Он такой же, как и при использовании специальных налоговых режимов, – УСНО и ЕСХН.

В случае наличия у предприятия разных видов деятельности, один из которых (или несколько) попадает под ЕНВД, оно обязано вести по ним **раздельный** учет по видам деятельности, регулируемым действием данной системы налогообложения и другими системами налогообложения (п. 7 ст. 346.26 Налогового кодекса).

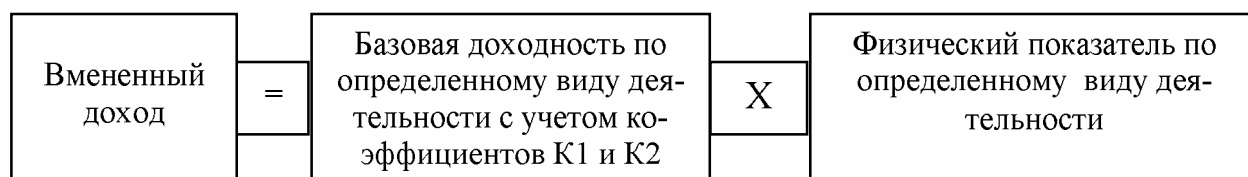
Организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на ЕНВД, обязаны соблюдать порядок ведения расчетных и кассовых операций в наличной и безналичной формах, установленный в соответствии с действующим законодательством (п. 5 ст. 346.26 Налогового кодекса).

Объектом налогообложения при применении ЕНВД является не фактически полученный доход от предпринимательской деятельности, а **вмененный доход налогоплательщика** (статья 346.29 Налогового кодекса).

Вмененный доход – это **потенциально возможный доход** налогоплательщика, который рассчитывается с учетом совокупности условий,

непосредственно влияющих на его получение (статья 346.27 Налогового кодекса).

Рассчитать вмененный доход можно следующим образом:



Рассмотрим подробнее элементы вышеуказанной системы налогообложения.

Базовая доходность. Это условный доход в рублях за месяц *на единицу физического показателя*. Размер базовой доходности установлен Налоговым кодексом (статья 346.29) для каждого вида предпринимательской деятельности, к которой применяется ЕНВД, и не зависит от фактического размера получаемого дохода или прибыли.

Физический показатель. Для каждого вида деятельности используется «свой» физический показатель (пункт 3 статьи 346.29 Налогового кодекса).

Это может быть, например, количество работников (при оказании бытовых услуг), общая площадь стоянки (при оказании услуг по хранению автотранспортных средств), площадь торгового зала (при розничной торговле), количество посадочных мест (при оказании услуг по перевозке пассажиров) и т. п.

Размер физического показателя определяется его фактическим значением, имеющим документальное подтверждение (например, фактическая площадь торгового зала или фактическое количество работников и т. п.).

Поскольку ЕНВД исчисляется и уплачивается ежеквартально, а в течение квартала возможно изменение физических показателей (например, увеличение численности или сокращение площади), то при расчете ЕНВД используется физический показатель за каждый месяц квартала отдельно.

Корректирующие базовую доходность **коэффициенты K1 и K2:**

- **K1** – коэффициент-дефлятор. Коэффициент, корректирующий условный (вмененный) доход на размер инфляции;

- **K2** – корректирующий коэффициент базовой доходности, учитывающий влияние на размер дохода от деятельности разных особенностей, связанных с ее ведением (например, ассортимент товаров, сезонность, *режим* работы, место ведения деятельности и пр.). Значения коэффициента устанавливаются нормативно-правовыми актами муниципальных образований или законами Москвы и Санкт-Петербурга.

Рассчитать налог можно путем умножения вмененного дохода на ставку ЕНВД, равную **15%**.

Налоговым периодом по ЕНВД установлен **квартал** (статья 346.30 Налогового кодекса).

Пример

Индивидуальный предприниматель открыл парикмахерскую.

Период	Численность работников, включая ИП
Январь	6
Февраль	7
Март	7

Посчитаем размер вмененного дохода за I квартал 2010 г.

$$\text{ВД} = \text{БД} \times \text{К1} \times \text{К2} \times (\text{ФП1} + \text{ФП2} + \text{ФП3}),$$

где К1 на 2010 г. установлен в размере 1,295;

К2, допустим, установлен в размере 0,7;

БД (базовая доходность) = 7 500 руб. (статья 346.29 Налогового кодекса – оказание бытовых услуг);

ФП (физический показатель) – это количество работников, включая ИП (статья 346.29 Налогового кодекса) = 20 (6 + 7 + 7).

$$\text{ВД (вмененный доход)} = 7\,500 \text{ руб.} \times 1,295 \times 0,7 \times 20 \text{ человек} = 135975 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого ЕНВД за 1 квартал} = 135975 \text{ руб.} \times 15\% = 20396 \text{ руб.}$$

Порядок и сроки уплаты единого налога установлены статьей 346.32 Налогового кодекса.

ЕНВД уплачивается по итогам налогового периода не позднее 25-го числа первого месяца следующего квартала.

Сумма ЕНВД, исчисленная за налоговый период, уменьшается на сумму уплаченных за этот период страховых взносов на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование, обязательное медицинское страхование и пособий по временной нетрудоспособности, но не более чем на 50%.

Система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (Единый сельскохозяйственный налог). Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) предназначен для **сельскохозяйственных товаропроизводителей**, определенных пунктами 2 и 2.1 статьи 346.2 Налогового кодекса.

Понятие **сельскохозяйственной продукции** определено пунктом 3 статьи 346.2 Налогового кодекса.

Если организация или индивидуальный предприниматель не производит сельхозпродукцию, а только осуществляет её первичную или последующую – **промышленную** – переработку, то указанный режим налогообложения применять нельзя. Также невозможен переход на ЕСХН для организаций и индивидуальных предпринимателей, указанных в пункте 6 статьи 346.2 Налогового кодекса.

Переход на данную систему налогообложения имеет добровольный характер и осуществляется путем подачи в территориальный налоговый орган по месту нахождения организации (месту жительства индивидуального предпринимателя) заявления, составленного в произвольной форме или по форме, рекомендованной ФНС России.

Применяя ЕСХН, предприятие освобождается от уплаты следующих налогов: налог на прибыль, налог на имущество организации, НДФЛ для предпринимателей, НДС.

В то же время использование ЕСХН не освобождает от уплаты иных налогов и сборов, которые уплачиваются в соответствии с иными режимами налогообложения, предусмотренными законодательством Российской Федерации о налогах и сборах.

Налоговым периодом при ЕСХН признается **календарный год**, отчетным – **полугодие** (статья 346.7 Налогового кодекса).

Объект налогообложения ЕСХН установлен статьей 346.4 Налогового кодекса как **Доходы, уменьшенные на величину Расходов**.

ЕСХН исчисляется умножением указанного объекта налогообложения на ставку налога, равную 6%. Данный порядок исчисления ЕСХН, а также его уплаты и зачисления регламентирован статьей 346.9 Налогового кодекса.

Порядок определения доходов и расходов установлен статьей 346.5 Налогового кодекса.

Состав расходов ограничен перечнем, определенным пунктом 2 статьи 346.5 Налогового кодекса.

Организации обязаны вести учет показателей своей деятельности, необходимых для исчисления налоговой базы и суммы ЕСХН, на основании данных бухгалтерского учета с учетом положений гл. 26.1 Налогового кодекса.

Индивидуальные предприниматели ведут учет доходов и расходов для целей исчисления налоговой базы по ЕСХН в Книге учета доходов и расходов индивидуальных предпринимателей, применяющих систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог), форма и Порядок заполнения которой утверждены Приказом Минфина России от 11.12.2006 г. № 169н (в редакции приказа Минфина России от 31.12.2008 г. № 159н).

Порядок и сроки подачи декларации по ЕСХН указаны в статье 346.10 Налогового кодекса.

Декларация по ЕСХН представляется не позднее 31 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом, организациями и индивидуальными предпринимателями только по итогам **налогового** периода, т. е. **один раз** в год.

Однако уплачивается налог **два раза** в год: один раз по итогам полугодия и один раз по итогам года. По итогам полугодия (не позднее 25 календарных дней по окончании 1 полугодия) уплачивается авансовый платеж по налогу (статья 346.9 Налогового кодекса).

Убыток, полученный по итогам налогового периода, можно в полном объеме перенести на следующий налоговый период. При этом убыток может быть перенесен целиком или частично на любой налоговый период в течение 10 лет с года его возникновения (пункт 5 статьи 346.6 Налогового кодекса).

Выбор предприятием (предпринимателем) одного из «специальных режимов» налогообложения должен быть сделан на основе анализа предполагаемой выручки и затрат. Только такой анализ позволит оптимизировать суммы налоговой нагрузки на предприятие и минимизировать численность персонала, участвующего в процессе формирования бухгалтерской и налоговой отчетности.

Специальные налоговые режимы являются одной из государственных мер поддержки малого бизнеса и позволяют предприятиям и предпринимателям, грамотно использующим эти инструменты, достичь преимуществ в конкурентной среде.

Тесты

Налогообложение и бухгалтерский учет на малом предприятии

1. Назовите, какой из указанных ниже налоговых режимов может быть совмещен с общим:

1. УСНО.
2. ЕНВД.
3. ЕСХН.

2. При работе на какой системе налогообложения малое предприятие освобождается от сдачи бухгалтерской отчетности?

1. Общая.
2. Уплата УСНО.

3. От уплаты каких налогов предприятие освобождается при работе на специальных режимах налогообложения?

1. НДС.
2. Налог на имущество.
3. Транспортный налог.

4. Назовите ставку налогообложения, которой облагается при УСНО база «Доходы- расходы»:

1. 9%.
2. 15%.
3. 6%.

5. Назовите предельный размер выручки, после достижения которого предприятие теряет право применять УСНО (по итогам года):

1. 45 млн рублей.
2. 100 млн рублей.
3. 60 млн рублей.

6. Назовите систему налогообложения, возможность использования которой определяется муниципальными властями:

1. Общая система налогообложения.
2. УСНО на основе патента.
3. УСНО.
4. ЕНВД.

7. Выберите из списка условие, не являющееся ограничением для применения УСНО:

1. Среднегодовая стоимость ОС.
2. Среднесписочная численность.
3. Предельный размер выручки.
4. Площадь помещения, где ведется деятельность.

8. Выберите ставку налога, для предприятий использующих УСНО в виде уплаты единого налога на сельскохозяйственную продукцию:

1. 10%.
2. 15%.
3. 6%.

9. Укажите метод, по которому считается выручка при применении УСНО и ЕНВД:

1. По отгрузке.
2. По отгрузке + оплаченные авансы.
3. Кассовый метод.

10. Назовите предельную среднесписочную численность, при которой предприниматель может использовать УСНО на основе патента:

1. 10 человек.
2. 5 человек.
3. 1 человек.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Содержание финансовой деятельности предприятия

Финансовый менеджмент – процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятия, а также это система форм, методов и приемов, с помощью которой это управление осуществляется.

Направление деятельности финансового менеджмента и решения задач, возникающих в рамках этих направлений в большей части определяется структурой баланса как основной отчетной формой, отражающей имущественное и финансовое состояние предприятия

В условиях рыночной экономики финансовый менеджер становится одной из ключевых фигур на предприятии. Он ответствен за постановку проблем финансового характера, анализ целесообразности использования того или иного способа их решения и иногда за принятие окончательного решения по выбору наиболее приемлемого варианта действий.

Цели финансового менеджмента должны соответствовать общим целям развития данной конкретной организации, то есть соответствовать выбранной фирмой стратегии развития.

Соответственно управление финансами предприятия должно соответствовать выбранной стратегии и не всегда будет направлено на увеличение рентабельности деятельности фирмы и максимизацию прибыли (может быть направлено на увеличение объемов продаж, увеличение основных производственных фондов).

Система финансового менеджмента является одной из ключевых подсистем общей системы управления предприятием.

Организационная структура системы управления финансами организации, а также ее кадровый состав могут быть построены в зависимости от размеров предприятия и вида деятельности.

В большинстве случаев управление финансами на малом предприятии из-за небольшой его численности осуществляется на уровне главного бухгалтера, который взаимодействует с руководителем (генеральным директором), а также с экономистами и юристами, если таковые имеются.

На данный момент существует три эффективных способа организации структуры управления финансами малого бизнеса:

- 1) совмещение должностей (например, главный бухгалтер и финансовый директор в одном лице). В данной ситуации снижаются затраты на содержание финансовой службы, но ухудшается качество принимаемых решений;

- 2) создание отдельного специального финансового отдела или финансовой должности (финансовый директор, финансовый менеджер). Это потребует больших затрат, так как специалисты высокого уровня в облас-

ти финансов стоят дорого, а специалисты с низким уровнем оплаты труда могут не принести фирме ожидаемого экономического эффекта;

3) передача финансового управления в специализированную организацию, так называемый аутсорсинг или субподряд, на данный момент одним из популярных видов аутсорсинга является ведение бухгалтерского учета специализированной организацией. Положительные стороны аутсорсинга – высокое качество принимаемых решений; отрицательные стороны – отсутствие на российском рынке широкого выбора аутсорсинговых организаций, высокие цены на их услуги (хотя они могут и окупаться), отсутствие уверенности в том, что ваша компания не будет специально ослаблена и поглощена.

Но в любом случае финансовый специалист малого предприятия должен выполнять следующие функции:

- формировать и реализовывать финансовую стратегию и политику предприятия;
- организовывать управленческий учет, оптимизировать затраты;
- постоянно проводить финансовый и управленческий анализ;
- осуществлять финансовое планирование (формировать оперативные планы, бюджеты и участвовать в подготовке бизнес-планов);
- реализовывать мероприятия по обеспечению ликвидности и устойчивости предприятия;
- оптимизировать и управлять составом активов и пассивов, скоростью оборота и порядка их возникновения и погашения;
- проводить поиск эффективных способов финансирования бизнеса;
- разрабатывать мероприятия по увеличению прибыли, капитализации, рентабельности, снижению уровня налогообложения и затрат;
- организовывать мероприятия по контролю за сохранностью финансовых ресурсов;
- оптимизировать и разрабатывать финансовые схемы по реализации продукции, осуществлению платежей;
- участвовать в мероприятиях по риск-менеджменту;
- консультировать вышестоящее руководство и сотрудников по финансовым вопросам.

4.2. Основные задачи и особенности управления финансовыми ресурсами малого предприятия

Финансовое планирование и прогнозирование в малых предприятиях происходит совсем по-другому, в отличие от среднего или крупного бизнеса. Отсутствуют многие формальности, решения принимаются оперативно, документооборот незначителен. Все это в первую очередь связано с тем, что в подавляющем большинстве случаев малый бизнес управляется

самим владельцем. Основной проблемой в финансовом управлении малого бизнеса является получение финансирования. Причин тут несколько:

- во время кризиса банки прекращают или крайне неохотно кредитуют малый бизнес;
- даже в благополучной экономической ситуации кредитование малого бизнеса затруднено, банки не склонны к риску и устанавливают более высокие процентные ставки;
- опасения собственника по поводу утраты своего влияния на бизнес при привлечении внешнего инвестора;
- опасение собственника за свое имущество, когда банк требует личное поручительство при кредитовании.

При всех этих трудностях источники финансирования предпринимательской деятельности остаются те же:

- нераспределенная прибыль предприятия;
- капитал от владельца;
- банковское кредитование;
- внешний инвестор.

Целью **финансового управления** является поддержка действий по созданию прибыльной и финансово стабильной фирмы, привлекательной для внешних инвесторов и банков. Чтобы обеспечить непрерывность движения денежных потоков необходимо **финансовое** планирование и бюджетирование, а также проведение всестороннего анализа основных активов предприятия и источников их формирования.

4.3. Финансовый анализ и финансовое планирование

Первое, с чего необходимо начать, внедряя финансовое управление на малом предприятии, – это провести финансовый анализ. Финансовый анализ должен основываться на данных, полученных по результатам финансового (бухгалтерского) учета.

При проведении финансового анализа могут возникнуть проблемы организационного характера: бухгалтерский учет и состав отчетности некоторых малых предприятий отличается от бухгалтерского учета и состава отчетности средних и крупных предприятий, поскольку законодательно предприятиям, выбравшим упрощенную систему налогообложения, разрешается не вести бухгалтерский учет в полном объеме. Поэтому финансовому специалисту необходимо суметь провести финансовый анализ на основании имеющихся данных, а для этого может потребоваться ряд корректировок.

Для детального анализа будет недостаточно отчетности предприятия, здесь необходимо получить как можно больше информации из бухгалтерского учета и по возможности из управленческого учета.

Финансовый анализ осуществляют с использованием следующих методов: вертикальный и горизонтальный анализ баланса, коэффициентный анализ, факторный анализ, сравнительный анализ. На данном этапе необходимо определить структуру и динамику показателей, оценить рентабельность, ликвидность и платежеспособность, а также показатели оборачиваемости (деловой активности). Ниже приведены основные коэффициенты для анализа финансового положения предприятия:

$$\begin{aligned}
 K_{\text{ТЛ}} &= \frac{\text{Активы (раздел II баланса)}}{\text{Краткосрочные об-ва (раздел V баланса)}} & (0,2-0,25) \\
 K_{\text{Бл}} &= \frac{\text{Денежные средства+Дебиторская зад-ть}}{\text{Краткосрочные об-ва (раздел V баланса)}} & (0,8-1) \\
 K_{\text{аб.л.}} &= \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Краткосрочные об-ва (раздел V баланса)}} & (0,2-0,25) \\
 ROA &= \frac{\text{Чистая прибыль + \% по кредитам}}{\text{Среднегодовая стоимость активов (валюта баланса)}}
 \end{aligned}$$

Коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности (в скобках указаны нормативные значения) показывают, какая часть краткосрочных обязательств предприятия покрывается тем или иным активом. Значения ниже нормативных указывают на невозможность предприятия быстро расплатиться со своими обязательствами и свидетельствуют о низкой платежеспособности.

Коэффициент рентабельности активов (ROA) характеризует способность руководства компании эффективно использовать ее активы для получения прибыли. Кроме того, этот коэффициент отражает среднюю доходность, полученную на все источники капитала (собственного и заемного). Помимо общего коэффициента рентабельности, могут быть рассчитаны частные коэффициенты: рентабельность продаж, оборотных активов и т. д.

В отличие от крупных предприятий, в малом бизнесе показатели отличаются друг от друга. Так, например, значение показателя ликвидности обычно меньше, а оборачиваемости – больше, поскольку в связи с малой численностью и высокой оборачиваемостью для малого предприятия характерны: высокая производительность труда, высокий уровень кредиторской, низкий уровень дебиторской задолженности. При этом надо учиты-

вать, что полученные займы часто являются средствами или руководителя, или собственника бизнеса, что также может отразиться на расчетах показателей ликвидности.

После получения данных финансового анализа переходят к разработке финансовой стратегии предприятия, которая должна полностью опираться на всю стратегию фирмы. На основе финансовой стратегии организуется финансовая политика так, чтобы обеспечивалась конкурентоспособность предприятия.

После формирования стратегии и финансовой политики осуществляют финансовое планирование. Оно может быть стратегическим, текущим и оперативным:

1. Стратегическое планирование. Обычно осуществляется в форме бизнес-плана, в котором расписываются все аспекты коммерческого предприятия. Период составления – от одного года до трех лет. В бизнес-плане должны быть следующие разделы: маркетинговый, производственный, организационный и финансовый. Бизнес-план используется не только для привлечения кредитов и займов, но и для внутреннего контроля и управления. На малых предприятиях для внутренних целей он может быть упрощен и представлен в форме технико-экономического обоснования (ТЭО).

2. Текущее планирование реализуется в форме бюджетирования. Бюджетирование – это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности предприятия, позволяющее сопоставить доходы и расходы в целом и по отдельным его этапам. Как правило, все виды бюджетов в итоге консолидируются в три основные формы: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и баланс. Все эти итоговые бюджеты составляются на основе операционных бюджетов: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджет запасов, бюджеты расходов, бюджет инвестиций, бюджет затрат труда, бюджеты прямых, накладных и административных расходов, бюджет управленческих расходов.

Рассмотрим схему разработки операционных и финансовых бюджетов (представлена на рис. 4.1).

Учитывая, что постановка бюджетирования – трудоемкая и дорогостоящая процедура, руководству малого предприятия необходимо выбрать наиболее оптимальный объем и состав необходимых для функционирования предприятия бюджетов. На предприятиях с небольшим оборотом, работающих без заемных средств и не планирующих расширять деятельность, внедрение бюджетирования может быть нецелесообразным ввиду отсутствия эффекта от данной процедуры по сравнению с потраченными затратами (зарплата финансового менеджера, программное обеспечение и прочее).

Формирование операционных и финансовых бюджетов

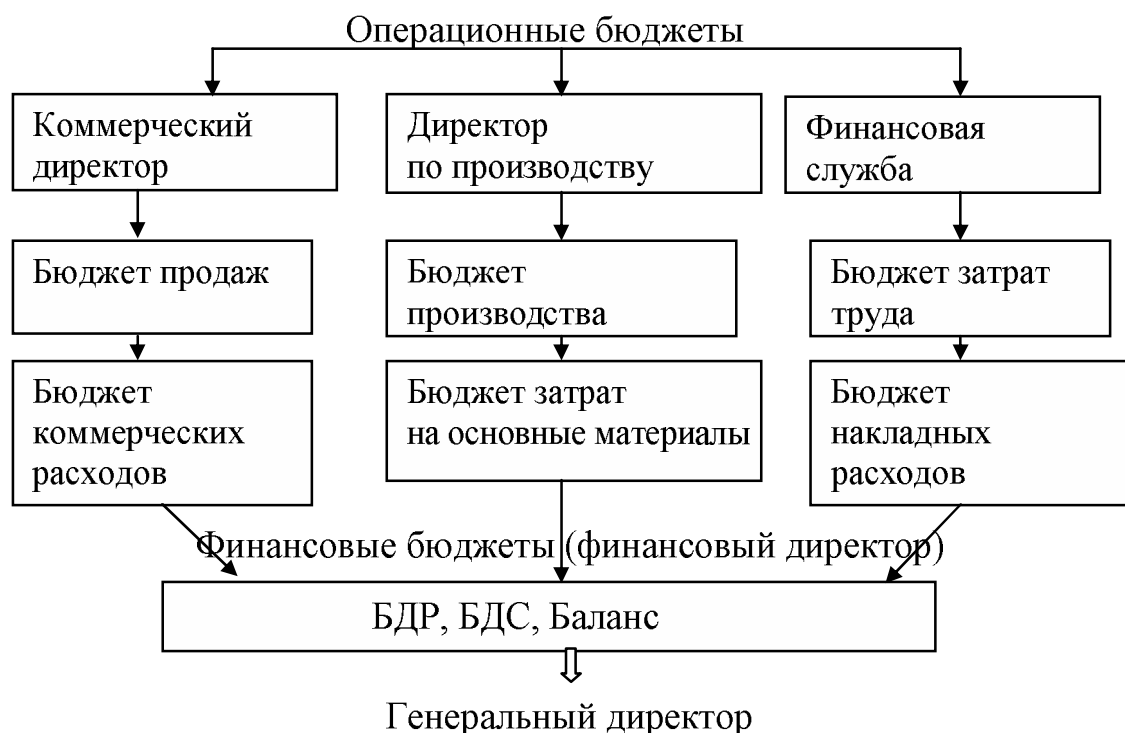


Рис. 4.1. Формирование операционных и финансовых бюджетов

3. Оперативное планирование представляет собой подготовку графиков и планов по дням. Базой для оперативного планирования является бюджетирование. Оперативное планирование позволяет контролировать потоки ресурсов предприятия и большей частью именно финансовых ресурсов. Здесь готовятся графики платежей, формирования запасов и т. д. Его целесообразно использовать в первую очередь на производственных предприятиях.

Составление тех или иных планов на малых предприятиях должно быть обусловлено в первую очередь необходимостью и целесообразностью этого процесса, при этом нужно обращать внимание на специфику деятельности каждого предприятия.

4.4. Управление активами и источниками финансирования

Уже в процессе осуществления процесса планирования необходимо понять, какова будет структура активов и за счет каких источников будет финансироваться деятельность предприятия (табл. 4.1).

При формировании структуры активов, которые делятся на внеоборотные и оборотные, необходимо учитывать следующие принципы:

- объем и структура активов формируются исходя из будущих перспектив малого предприятия;

- объем и структура активов должны соответствовать потребностям производства и сбытовым нуждам малого предприятия;
- состав активов должен обеспечивать желаемую эффективность работы предприятия;
- активы должны увеличивать скорость оборота;
- необходимо выбирать наиболее современные и прогрессивные виды активов.

Следует подчеркнуть, что для малых предприятий наиболее характерна высокая оборачиваемость оборотных активов, что связано с мобильностью данного бизнеса, а поэтому их доля во всех активах меньше, чем у среднего или крупного предприятия такого же вида производства. Но в любом случае финансовому специалисту необходимо уделять внимание таким активам, как запасы, дебиторская задолженность и денежные средства.

Таблица 4.1

Агрегированный баланс имущества и источников

АКТИВ	ПАССИВ
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ
Нематериальные активы	Уставный капитал
Основные средства	Добавочный капитал
Долгосрочные финансовые вложения	Резервный капитал
Отложенные налоговые активы	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет
Прочие внеоборотные активы	Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года
Итого по разделу I	Итого по разделу III
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
Запасы	Кредиты и займы
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Итого по разделу IV
Дебиторская задолженность	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
Краткосрочные финансовые вложения	Кредиторская задолженность
Денежные средства	Резервы предстоящих расходов
Прочие оборотные активы	Прочие краткосрочные обязательства
Итого по разделу II	Итого по разделу V
Итого активы (раздел I+раздел II)	Итого пассивы (раздел III+IV+V)

Рассмотрим основные показатели, используемые для анализа управления элементами оборотного капитала предприятия:

1. Нормирование оборотных средств. Для определения потребности предприятия в оборотных средствах осуществляется нормирование оборотных средств. Под нормированием оборотных средств понимается процесс определения экономически обоснованной потребности предприятия в оборотных средствах, обеспечивающих нормальное протекание производственного процесса.

К нормируемым оборотным средствам относят все оборотные производственные фонды (производственные запасы, незавершенное производство и полуфабрикаты собственного производства, расходы будущих периодов) и готовую к реализации продукцию.

Нормативы оборотных средств рассчитываются в натуральном выражении (штуки, тонны, метры и т. п.), в денежном выражении (рублях) и в днях запаса. Общий норматив оборотных средств предприятия рассчитывается только в денежном выражении и определяется путем суммирования нормативов оборотных средств по отдельным элементам

$$N_{общ} = N_{пз} + N_{нзп} + N_{рбп} + N_{гп},$$

где $N_{пз}$ – норматив производственных запасов, руб.; $N_{нзп}$ – норматив незавершенного производства, руб.; $N_{рбп}$ – норматив расходов будущих периодов, руб.; $N_{гп}$ – норматив запаса готовой продукции на складах предприятия, руб. Нормирование применяется, как правило, на производственных предприятиях и в торговле и позволяет в первую очередь не создавать излишних запасов и, как следствие, не отвлекать на это дополнительные финансовые ресурсы.

2. Оборачиваемость оборотных средств. Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем больше продукции предприятие может произвести с одной и той же суммой оборотных средств. Оборачиваемость зависит от специфики производства и условий сбыта продукции, особенностей в структуре оборотных средств и других факторов и рассчитывается как коэффициент оборачиваемости оборотных средств, показывающий, сколько оборотов совершили оборотные средства за рассматриваемый период, определяется по формуле:

$$K_{об} = V_{рп} / ОС_{срг}, \text{ в оборотах,}$$

где $V_{рп}$ – объем реализуемой продукции за период в рублях;

$ОС_{срг}$ – среднегодовая стоимость оборотных активов в рублях.

Длительность одного оборота в днях, показывающая, за какой срок к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции, определяется по формуле:

$$T_{об} = \text{кол-во дней в периоде} / K_{об} \text{ за период, в днях.}$$

Ускорение оборачиваемости оборотных средств ведет к высвобождению оборотных средств предприятия из оборота. Напротив, замедление оборачиваемости приводит к увеличению потребности предприятия в оборотных средствах и необходимости искать источники финансирования.

Нормирование всех элементов запасов и, как следствие, снижение их остатков на складах ведет к ускорению оборачиваемости оборотного капитала, однако не позволяет управлять таким элементом оборотных средств, как дебиторская задолженность, размер которой влияет как на общую потребность в оборотных средствах, так и на размер источников для их формирования.

Для управления дебиторской задолженностью используются в первую очередь различные аналитические группировки информации о дебиторах, сроках погашения, суммы просрочки и т. д. На основании этих данных принимаются оперативные решения о взыскании сумм просрочки, выставлении штрафных санкций, запреты дальнейшей отгрузки до погашения суммы долга, обращения в арбитражный суд и т. д. (см. табл. 4.2).

Таблица 4.2

Анализ дебиторской задолженности в разрезе контрагентов

Дебитор	Сумма отгрузки, руб.	Дата оплаты	Факт. дата оплаты	Просрочка, дней	Запрет отгрузки	Арбитраж, дата подачи
---------	----------------------	-------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------------

Систематизация информации в различных аналитических таблицах на регулярной основе может помочь своевременно обратить внимание на проблемных контрагентов для решения вопроса по погашению ими задолженности.

В свою очередь, источники финансирования деятельности предприятия, в том числе и формирования оборотных активов, могут быть самыми разными:

- уставный капитал – это основной источник собственных средств, который формируется первоначально при создании организации;
- добавочный капитал – это прирост стоимости основных фондов при переоценке, эмиссионный доход и безвозмездно полученные денежные и материальные ценности;
- прибыль – это источник, сформированный в результате производственной деятельности, которым предприятие может распоряжаться только после всех обязательных платежей. Прибыль может быть использована для формирования различных специальных фондов малого предприятия;
- амортизационные отчисления – отдельный финансовый ресурс, который вместе с прибылью может использоваться для расширенного воспроизводства.

У малого предприятия, в отличие от крупного, есть возможность ускорить этот процесс в соответствии с действующим законодательством, применив механизм ускоренной амортизации. Чистая прибыль вместе с амортизационными отчислениями составляет чистый доход малого предприятия.

Малые предприятия могут также в качестве источников привлечь внешнее финансирование в виде кредитов и займов, а также воспользоваться льготными программами кредитования, субсидиями, предоставляемыми государством.

Организация системы финансового менеджмента на предприятиях малого бизнеса, так же как и на крупных предприятиях, сложна и трудоемка. Учитывая ограниченность ресурсов, как трудовых, так и материальных, предприниматель (владелец бизнеса) в первую очередь должен обращать внимание на целесообразность внедрения тех или иных методов управления финансами предприятия и подстраивать их под нужды своего предприятия.

Тесты

Управления финансами малых предприятий

1. Чему должны соответствовать цели финансовой менеджмента на предприятии?

1. Общей стратегии развития предприятия.
2. Максимизации прибыли предприятия.
3. Увеличению активов предприятия.

2. Система финансового менеджмента на предприятии входит:

1. В общую систему управления предприятия.
2. Находится во главе системы управления предприятия.
3. Работает автономно от других систем на предприятии.

3. Выберите направление, не входящее в задачи финансового менеджмента:

1. Поиск способов финансирования.
2. Контроль за издержками на предприятии.
3. Анализ конкурентной среды предприятия.
4. Управления активами предприятия.

4. Что из нижеперечисленного не может являться источником финансирования деятельности предприятия?

1. Прибыль предприятия.

2. Займы инвесторов.
3. Уставный капитал.
4. Дебиторская задолженность.

5. Выберите коэффициент, не используемый для анализа финансового положения предприятия:

1. Коэффициент текущей ликвидности.
2. Коэффициент платежеспособности.
3. Динамика продаж.
4. Рентабельность активов.

6. Выберите коэффициент, показывающий возможность предприятия расплатиться со своими обязательствами при помощи имеющихся денежных средств:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности.
2. Коэффициент быстрой ликвидности.
3. Коэффициент текущей ликвидности.

7. Выберите бюджет, не являющийся основным финансовым бюджетом предприятия:

1. Бюджет доходов и расходов.
2. Бюджет движения денежных средств.
3. Бюджет производства.
4. Баланс.

8. Выберите раздел планирования, с горизонтом свыше одного 1 года:

1. Оперативное планирование.
2. Стратегическое планирование.
3. Текущее планирование.

9. Выберите из списка статью баланса, не являющуюся активом предприятия:

1. Основные средства.
2. Дебиторская задолженность.
3. Кредиторская задолженность.
4. Денежные средства.

10. Выберите, метод не подходящий для управления оборотными средствами предприятия:

1. Нормирование.
2. Анализ оборачиваемости.
3. Анализ окупаемости.

ГЛАВА 5. КРЕДИТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5.1. Кредитные организации и малый бизнес

Проблемы взаимодействия с кредитными организациями (банками, страховыми компаниями, другими кредитно-финансовыми институтами) имеют для малых предприятий особенно большое значение.

В России, в отличие от большинства развитых стран, говоря о кредитных организациях, мы подразумеваем в основном банки. И если взаимодействие крупных российских предприятий с банками налажилось, то малый и средний бизнес пока слабо участвует в этом процессе. Как известно, основными финансовыми источниками для предприятий малого бизнеса являются собственные средства или привлеченный капитал – средства банков, других организаций или частных лиц. Проведенное Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «Опора России» исследование, посвященное финансированию малого бизнеса, показало, что для 60,4% участников опроса предпринимателей главным источником финансирования предприятия выступают вложения из собственной прибыли, на втором месте личные средства собственника предприятия – 30,5%. Лишь затем идут кредиты банков (16,2%). Как показывает практика, предпринимателям достаточно сложно получить кредит на развитие своего бизнеса. По данным Минэкономразвития, потребность малых предприятий в кредитах оценивается в 30 млрд долл. ежегодно, а удовлетворяется она пока на 10-15%. От общего объема всех выдаваемых кредитов только 6% – малому бизнесу. Среди основных причин, препятствующих кредитованию или делающих этот процесс невыгодным для малого бизнеса, можно выделить следующие:

- высокие проценты;
- короткие сроки погашения;
- отсутствие или недостаточность стартового капитала малого предприятия;
- ограниченность предложения кредитов для малого бизнеса и отсутствие конкурентного рынка услуг по кредитованию;
- сложность и длительность процедуры получения банковского кредита.

Это те проблемы, которые настораживают предпринимателя в самой процедуре кредитования. Помимо этих сложностей, у предпринимателей немало своих внутренних проблем, которые также затрудняют получение банковских кредитов, среди которых можно выделить:

- непрозрачную и недостоверную отчетность, отсутствие стимулов для адекватного отражения финансовых результатов в отчетности. Незначительный масштаб бизнеса, затрудняющий оценку его состояния;

- низкое качество проработки бизнес-планов при привлечении кредитов;
- нестабильность законодательства, главным образом в области налогообложения малого предприятия;
- низкий уровень юридической грамотности заемщика для надлежащего оформления всех необходимых документов;
- недостаточность залогового обеспечения;
- отсутствие необходимой кредитной истории;
- то, что система оценки финансовой состоятельности крупных, средних и малых предприятий, отраженная в нормативных документах Банка России, не дифференцирована. Примером этого служат требования положения «О резервах на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности».

В то же время у кредитных организаций и предпринимателей существует взаимная заинтересованность: предприниматели нуждаются в финансовых средствах как для модернизации старого, так и для открытия нового производства, а кредитные организации – в сферах прибыльного вложения капитала. Таким образом, проблемы кредитования могут рассматриваться как минимум на двух уровнях: на уровне предпринимателя и на уровне кредитора.

К основным причинам, которые сдерживают кредитование малых и средних предприятий России банками, относятся проблемы, связанные с природой бизнеса, например, непрозрачность малого бизнеса, плохое качество управления, кадровый вопрос, неустойчивость перед неблагоприятными изменениями внешней среды и т. д., а также сложившие стереотипы. Так, малые и даже средние предприятия с опаской смотрят на банковские услуги, ожидая сложностей в оформлении кредитов и бумажной волокиты. Другие проблемы заключены в банковском секторе, где отсутствуют или не развиты технологии работы со средними и особенно мелкими заемщиками, отсутствует единообразие требуемых документов и процедур, а также высока доля и абсолютная величина операционных (непроцентных) расходов в процессе кредитования, что связано с незначительным размером и сроком самого кредита. В то же время невозможно обеспечить достаточную рентабельность операций за счет небольших в абсолютной величине процентных доходов банка, имеет место ограниченность или полное отсутствие правовых (и экономически оправданных) механизмов снижения кредитного риска на всех этапах кредитования. Тем не менее перспективы взаимодействия малого и среднего бизнеса с отечественными банками, равно как и с иностранными, оцениваются как благоприятные.

5.2. Сущность кредита и принципы кредитования

Кредит – это разновидность экономической сделки, договор между юридическими и физическими лицами о займе или о ссуде. Один из партнеров (кредитор) предоставляет другому (заемщику) деньги (в некоторых случаях имущество) на определенный срок с условием возврата эквивалентной стоимости, с оплатой этой услуги в виде процента.

Кредит, таким образом, представляет собой форму движения ссудного капитала, т. е. денежного капитала, предоставляемого в ссуду. Кредит необходим для поддержания непрерывности кругооборота фондов действующих предприятий, обслуживания процесса реализации произведенных товаров, что особенно важно на этапе становления рыночных отношений.

Следует обратить внимание на отличие ссудного капитала от денег как таковых, хотя он имеет денежную форму. Принципиальное, качественное отличие ссудного капитала от денег состоит в том, что он представляет собой прибавочную стоимость. В то же время деньги, являясь мерой стоимости, средством обращения, платежа и т. д., прироста стоимости не дают.

При решении вопроса о привлечении банковского кредитования (на производственные и социальные нужды) необходимо понимать, что оно осуществляется при строгом соблюдении определенных принципов: *возвратности, платности, срочности, дифференцированности и обеспеченности* ссуд, а также *целевого характера кредита*, – которые являются главными элементами системы кредитования, так как отражают сущность и содержание кредита. Эти принципы стихийно сложились на раннем этапе развития кредита, а затем нашли свое отражение в кредитном законодательстве.

Возвратность кредита означает обязательность выплаты кредитору суммы основного долга на оговоренных условиях. Экономической основой возвратности является кругооборот средств и их обязательное наличие к сроку возврата ссуды. Собственно, кредит как экономическая категория тем и отличается от других категорий товарно-денежных отношений, что здесь движение денег происходит на условиях возвратности.

Срочность кредита означает, что возврат кредитору заемных средств должен осуществляться в заранее оговоренные сроки возврата кредита.

Срок кредитования – это предельное время, в течение которого ссудные средства находятся в распоряжении заемщика. Срочность кредитования представляет необходимую норму достижения возвратности кредита. Нарушение этого принципа заемщиком влечет за собой применение

определенных санкций в форме увеличения взимаемого процента, а затем — предъявления финансовых требований в судебном порядке.

Согласно принципу *платности кредита*, заемщик должен не только вернуть полученные от банка кредитные ресурсы, но и оплатить право на их использование, что связано с платностью услуг, оказываемых банками при кредитовании. За предоставление банковской ссуды, как правило, взимается плата в виде процентов. Размер процентной ставки устанавливается сторонами по кредитному договору.

Дифференцированность кредитования определяет дифференцированный подход банков к различным категориям заемщиков. Банк на основе показателей кредитоспособности определяет финансовое состояние предприятия с тем, чтобы быть уверенным в способности заемщика возратить кредит в обусловленный договором срок.

Обеспеченность ссуд как принцип кредитования означает необходимость обеспечения защиты имущественных интересов кредитора при возможном нарушении заемщиком принятых на себя обязательств. Этот принцип предполагает реальное обеспечение предоставленных заемщику ссуд различными видами имущества или обязательствами сторон. В качестве обеспечения своевременного возврата ссуды кредиторы по договору назначают залог, поручительство или гарантию.

Давая ссуду под залог, кредитор проверяет, насколько заложенное имущество отвечает предъявленным требованиям, в частности, обеспечена ли его *ликвидность*. Под ликвидностью таких активов (товарно-материальные ценности, оборудование, машины, инвентарь, транспортные средства и т. д.) понимается способность активов быстро превращаться в деньги.

Целевой характер кредита. Этот принцип распространяется на большинство видов кредитных операций и выражает необходимость целевого использования средств, полученных от кредитора.

Движение кредита (его выдача и погашение) отражается на ссудных счетах клиента, открытых в банке. *Ссудный счет* — это счет, на котором отражаются долг (задолженность) клиента банку по полученным кредитам, выдача и погашение ссуд.

Совокупное применение на практике всех условий банковского кредитования позволяет соблюдать интересы обеих сторон кредитной сделки — кредитора и заемщика или банка и предпринимателя.

5.3. Виды кредитов. Этапы кредитования

В мировой практике выделяют следующие *виды кредитов*: банковский, коммерческий, потребительский, инвестиционный, ипотечный, особые формы кредитов (лизинг, факторинг, аккредитив). Далее речь пойдет о *банковском кредите*, который предоставляется специализированными кредитно-финансовыми организациями, имеющими лицензию на осуществление данных операций от центрального банка. Заемщиками банковского кредита могут быть только юридические лица. Инструментом кредитных отношений служит кредитный договор, или кредитное соглашение. Доход от кредита поступает в кредитную организацию в форме ссудного или банковского процента.

В настоящее время в мире отсутствует единая классификация банковских кредитов. Кредит, как правило, классифицируют по нескольким базовым признакам, к важнейшим из которых относятся категории кредитора и заемщика, а также форма, в которой предоставляется конкретная ссуда.

Классификация банковских кредитов

Классификация банковских кредитов представлена на рис. 5.1. Рассмотрим более подробно основные признаки, характеризующие банковские кредиты.

1. В зависимости от **срока погашения** предоставленные ссуды подразделяются на *краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные* (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Классификация ссуд по срокам погашения

<i>Срок погашения</i>	<i>Россия</i>	<i>США</i>
Краткосрочные	До 1 года	До 1 года
Среднесрочные	От 1 года до 3 лет	От 1 года до 6 лет
Долгосрочные	Свыше 3 лет	Свыше 6 лет

2. По **способам погашения** выделяют ссуды, погашаемые *единовременным взносом*, и ссуды, погашаемые *в рассрочку* в течение всего срока действия кредитного договора. Первые используются при краткосрочном кредитовании для покрытия текущих потребностей в наличных средствах, вторые – при долгосрочных ссудах и, как правило, при среднесрочных. К этой группе относятся такие виды кредитов, как вексельные, лизинг, факторинг, форфейтинг и др.

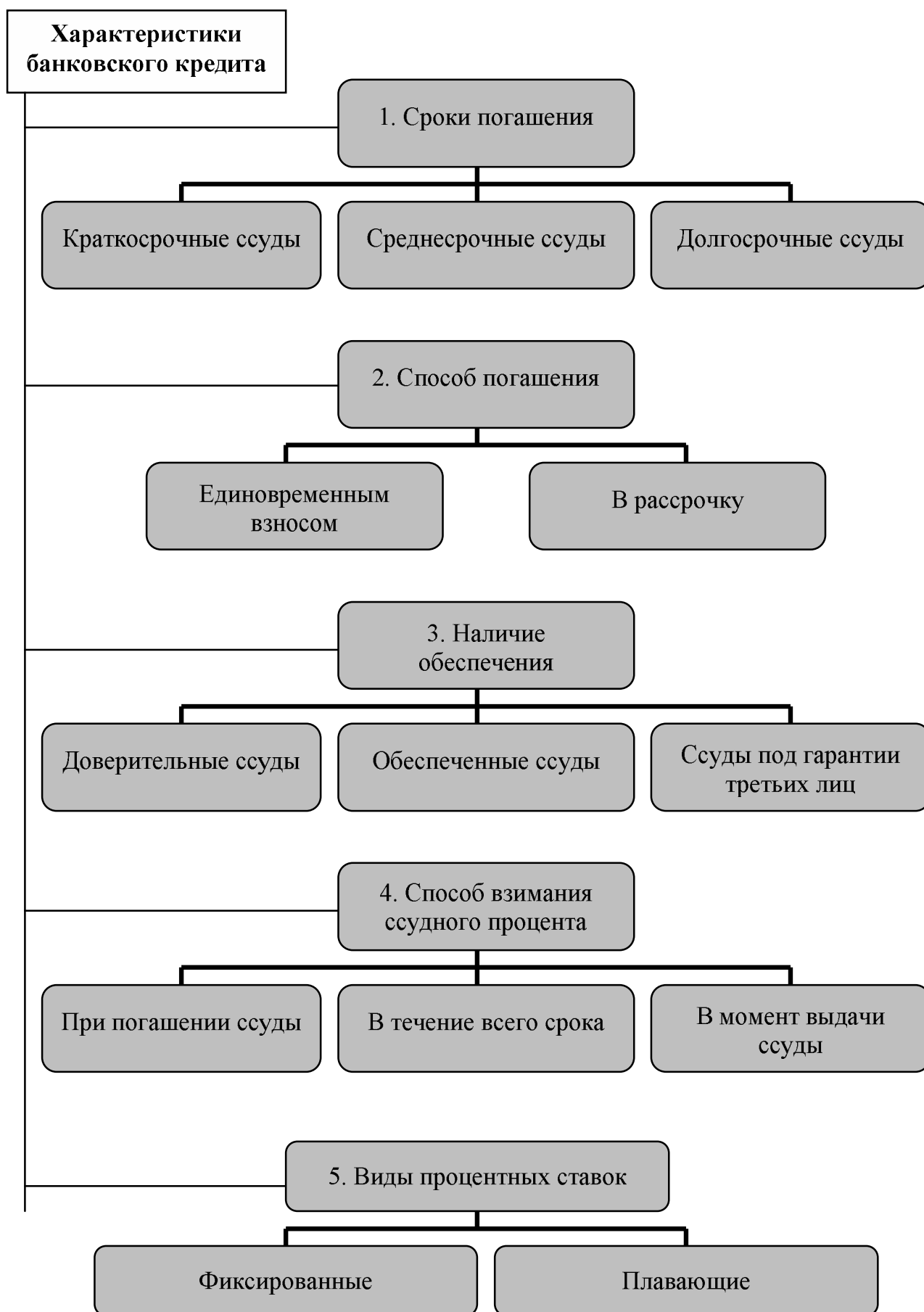


Рис. 5.1. Классификация банковских кредитов

3. Важным элементом для получения кредита служит **обеспеченность ссуды**. В *обеспечение* банк может принять любое имущество, принадлежащее заемщику на правах собственности, например собственность или ценные бумаги. При нарушении заемщиком своих обязательств это имущество переходит в собственность банка, который после его реализации возмещает понесенные убытки. Ссуды без обеспечения называются *доверительными*, единственной формой обеспечения возврата в этом случае служит кредитный договор. Для получения такой ссуды заемщик должен обладать отличной репутацией и кредитной историей, хорошим финансовым положением и достаточным будущим доходом. В случае предоставления ссуды под гарантии третьих лиц существует юридически оформленное обязательство со стороны гаранта при нарушении заемщиком условий кредитного договора возместить фактически нанесенный банку ущерб.

1. По *способу взимания ссудного процента*: процент по ссуде может выплачиваться *в момент погашения ссуды* либо равными взносами заемщика *в течение всего срока* действия кредитного договора (что характерно для оплаты средне- и долгосрочных ссуд) либо может удерживаться банком *в момент* непосредственной *выдачи* ссуды заемщику.
2. По *виду процентных ставок*: банковские ссуды могут быть выданы на условиях *фиксированной* и *плавающей процентной ставки*. В первом случае ставка устанавливается на весь период кредитования и не подлежит пересмотру. Во втором случае процентные ставки изменяются в зависимости от ситуации, складывающейся на кредитных рынках. В России более распространены фиксированные процентные ставки.
3. По *целевому назначению*: банковские ссуды могут носить *общий характер*, когда заемщик использует средства по своему усмотрению для удовлетворения любых потребностей в финансовых ресурсах (характерен для краткосрочных ссуд). *Целевые ссуды* предполагают, что заемщик должен использовать выделенные банком ресурсы исключительно для решения задач, определенных условиями кредитного договора. Нарушение обязательств влечет за собой применение к заемщику установленных договором санкций (досрочный отзыв кредита или увеличение процентной ставки).

Этапы кредитования

Этап 1. *Переговоры о кредите*. Предложение о выдаче кредита может исходить как от клиента, так и от банка. В отечественных условиях чаще клиент ищет банк, который может выдать ссуду. Для западной практики типична ситуация, когда банк ищет клиента, предлагая ему свой продукт, в том числе кредиты на различных условиях.

Этап 2. *Рассмотрение конкретного проекта.* Банк проявляет особую тщательность и осторожность в оценке кредитоспособности клиента, объекта кредитования и надежности обеспечения, качества залога и гарантий. В России в коммерческих банках задачи этого этапа возлагаются обычно на кредитный отдел (управление) или на специальные аналитические подразделения, которые проводят всесторонний анализ кредитуемого проекта. Крупные кредиты, как правило, рассматриваются в кредитном комитете банка. К заседанию этого комитета прорабатываются все экономические и юридические вопросы, принимается окончательное решение, определяются конкретные условия кредитования.

Этап 3. *Оформление кредитной документации.* Работники банка оформляют кредитный договор, выписывают распоряжения по банку о выдаче кредита, заводят специальное досье на клиента-заемщика (кредитное дело).

Этап 4. *Использование кредита и контроль за кредитными операциями:* соблюдением лимита кредитования (кредитной линии), целевым использованием кредита, уплатой ссудного процента, полнотой и своевременностью возврата ссуд. На этом этапе банк не прекращает работу по оперативному и традиционному анализу кредитоспособности и финансовых результатов работы клиента (могут проводиться встречи, переговоры с клиентом, уточняются условия и сроки кредитования).

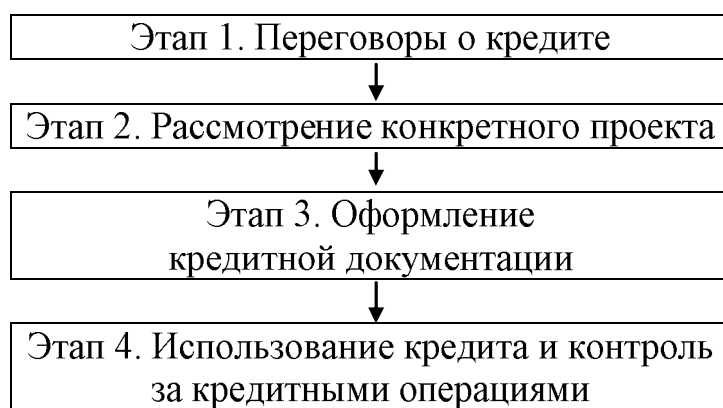


Рис. 5.2. Основные этапы кредитного процесса

5.4. Экономическая сущность лизинга

Одна из самых эффективных форм финансирования инвестиций, сочетающая в себе аренду основных фондов и привлечение банковского капитала.

Лизинг – долгосрочная аренда (на срок от 6 месяцев до нескольких лет) машин, оборудования, транспортных средств, сооружений производ-

ственного назначения, предусматривающая возможность их последующего выкупа арендатором.

Предметом лизинга могут быть любые непотребляемые вещи, в том числе предприятия и другие имущественные комплексы, здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и другое движимое и недвижимое имущество, которое может использоваться для предпринимательской деятельности. Предметом лизинга не могут быть земельные участки и другие природные объекты, а также имущество, которое федеральными законами запрещено для свободного обращения или для которого установлен особый порядок обращения.

Субъектами лизинга являются:

Лизингодатель – собственник имущества, предоставляющий его в пользование на условиях лизингового договора.

Лизингополучатель – пользователь имущества – предмета лизинга.

Поставщик лизингового имущества – продавец имущества лизингополучателю. Продавец обязан передать предмет лизинга лизингодателю или лизингополучателю в соответствии с условиями договора купли-продажи.

Лизинг позволяет предприятию использовать в денежном обороте средства другого предприятия на долгосрочной основе. Данная форма финансирования осуществляется через лизинговую компанию, приобретающую для третьего лица право собственности на имущество и отдающего его в аренду на определенный срок.

Возвратный лизинг представляет собой систему связанных сделок, при которой собственник имущества продает его лизинговой компании с одновременным заключением договора о долгосрочной финансовой аренде (лизинге). При этом первоначальный собственник остается его фактическим пользователем, а покупатель становится арендодателем этого имущества. Возвратный лизинг представляется очень выгодной для лизингополучателя системой операций: можно сразу получить оборотные средства в размере стоимости имущества без снижения производительности и без сложностей, связанных с получением кредита, снимаются риски морального износа имущества. Они переходят к лизингодателю; можно применить ускоренную амортизацию и снизить налог на имущество; можно отнести на расходы для целей налогового учета лизинговые платежи в полном объеме.

Оперативный лизинг – вид лизинга, при котором лизингодатель закупает на свой страх и риск имущество и передает его лизингополучателю в качестве предмета лизинга за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование. Срок, на который имущество передается в лизинг, устанавливается на основе договора лизинга. По истечении договора лизинга и при условии вы-

платы лизингополучателем полной суммы, предусмотренной договором лизинга, предмет лизинга возвращается лизингодателю. При этом лизингополучатель не имеет права требовать перехода права собственности на предмет лизинга. При оперативном лизинге предмет лизинга может быть передан в лизинг неоднократно в течение его полного срока амортизации.

Следует выделить **лизинг операционный** – договор аренды, заключаемый на срок меньше операционного периода, что дает возможность лизингодателю после окончания договора вновь сдать имущество в аренду.

В зависимости от срока реализации лизинга различают:

- Долгосрочный лизинг – лизинг, осуществляемый в течение трех и более лет (лизинг).
- Среднесрочный лизинг – лизинг, осуществляемый в течение от 1,5 до 3 лет (хайринг).
- Краткосрочный лизинг – лизинг, осуществляемый в течение менее 1,5 лет (рентинг).

Лизинг можно рассматривать как форму долгосрочного кредитования покупки. Поскольку лизинговая компания полностью оплачивает основные средства по поручению лизингополучателя за счет собственных средств, то к ней переходит право собственности на предмет покупки.

Важным условием лизингового договора является сумма лизинговых платежей, которая включает:

- амортизацию имущества за период, охватываемый сроком договора;
- сумму, выплачиваемую лизингодателю за использование кредитных ресурсов;
- комиссионное вознаграждение лизингодателю;
- сумму, выплачиваемую за страхование лизингового имущества, если оно было застраховано лизингодателем;
- плату за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором;
- налог на добавленную стоимость;
- налог на имущество, передаваемое по договору лизинга, уплаченный лизингодателем;
- сумму инвестиционных затрат (издержек) лизингодателя;
- другие затраты лизингодателя, предусмотренные договором лизинга.

Лизинговые платежи включаются в себестоимость продукции, товаров, работ, услуг, произведенных лизингополучателем.

Развитие лизинга в России обусловлено как успешным опытом его использования большинством промышленно развитых стран, так и преимуществами лизингополучателя при осуществлении лизинговой сделки:

- полное финансирование сделки по фиксированным ставкам платежей;
- возможность расширения производства без привлечения кредитных ресурсов;
- частичное освобождение от налогового бремени (за счет снижения налога на имущество юридических лиц и т. п.);
- распределение затрат на приобретение оборудования на весь срок действия договора;
- реновация основных фондов с меньшими затратами и текущее техническое обслуживание за счет лизингодателя;
- оптимизация соотношения собственного и заемного капитала.

ТЕСТЫ

Кредитный менеджмент

1. По виду процентных ставок: банковские ссуды могут быть выданы на условиях фиксированной и плавающей процентной ставки.

1. Верно.
2. Не верно.

2. Кредит – это:

(продолжите определение).

3. При строгом соблюдении каких принципов осуществляется привлечение банковского кредитования:

- 1) возвратности,
- 2) финансовой обоснованности,
- 3) платности,
- 4) срочности,
- 5) эквивалентности,
- 6) дифференцированности,
- 7) обеспеченности ссуд,
- 8) целевого характер кредита?

4. Справедливо ли утверждение, что обеспеченность ссуд как принцип кредитования означает необходимость обеспечения защиты имущественных интересов кредитора при возможном нарушении заемщиком принятых на себя обязательств?

1. Да.
2. Нет.
3. Частично.

5. Лизинг – это:

(продолжите определение).

6. Перечислите способы погашения кредитов.**7. Долгосрочный вид аренды основных средств:**

1. Лизинг.
2. Рентинг.
3. Хайринг.

8. Включает ли сумма платежей по лизинговому договору, амортизацию имущества за период, охватываемый сроком договора?

1. Не включает.
2. Включает.
3. Включает в исключительных случаях.

9. Справедливо ли утверждение: возвратный лизинг представляет собой систему связанных сделок, при которой собственник имущества продает его лизинговой компании с одновременным заключением договора о долгосрочной финансовой аренде (лизинге)?

1. Да.
2. Нет.

10. Какой из нижеперечисленных элементов не является одним из этапов кредитования?

1. Переговоры о кредите.
2. Рассмотрение конкретного проекта.
3. Оформление кредитной документации.
4. Согласование решения о выдаче кредита с налоговыми органами.
5. Использование кредита и контроль за кредитными операциями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии рассмотрены фундаментальные основы малого предпринимательства.

Показано, что стратегия в области работы с людьми занимает особое место среди стратегий предприятия: заинтересованные и квалифицированные сотрудники – залог успешной адаптации бизнеса к изменениям, происходящим на рынке, и выживания в условиях рыночной экономики.

Отмечается, что одна из важнейших задач управления персоналом заключается в том, чтобы обеспечить заинтересованность участников группы в общем успехе. Выделяются те элементы заинтересованности, которые располагают к работе в малых организациях.

Делается вывод, что из всего разнообразия существующих систем оплаты труда каждый предприниматель имеет возможность выбрать ту, которая в наибольшей степени соответствует конкретным условиям производства (характеру выпускаемой продукции, конкретному технологическому процессу, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т. д.).

Приводятся факторы, которые оказывают существенное влияние на способы, формы и стиль управления малой фирмой.

Говорится, какие к настоящему времени сложились типы систем управления, выбор которых зависит от особенностей конкретного предприятия (организации).

Рассматривается важный компонент менеджмента – концепция *жизненного цикла организации* (ЖЦО).

Одна из проблем, которую обязательно приходится решать руководителю малого бизнеса, – выбор стиля руководства. От стиля руководителя, его позиции зависит выбор той или иной стратегии разрешения конфликта.

Отмечается, что три группы методов управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) имеют свои формы воздействия на людей – принуждение, убеждение и просьбу.

Показывается, что выбор способа организации процесса производства в основном зависит от характера продукции. Важное значение для предприятия малого бизнеса имеет *оперативное управление* его деятельностью.

Указывается, что роль инноваций в малом бизнесе чрезвычайно велика, ибо поиск инновационных возможностей – это условие выживания в условиях конкуренции и достижения успеха. Анализ инновационной системы управления нововведениями целесообразно проводить, с одной стороны, в тесной связи с типом инновационной стратегии, а с другой – со структурой, технологией, кадрами и другими параметрами фирмы.

Делается вывод, что в каждой системе налогообложения для малых предприятий и индивидуальных предпринимателей есть своя специфика применения. Законодательно закреплён ряд критериев, при соблюдении которых данную систему можно использовать.

Рассматривается система финансового менеджмента, которая является одной из ключевых подсистем общей системы управления предприятием. Приводятся основные задачи управления финансовыми ресурсами малого предприятия.

Отмечается, что финансовое планирование и прогнозирование в малых предприятиях отличается от планирования в среднем и крупном бизнесе.

Рассмотрены основные показатели, используемые для анализа управления элементами оборотного капитала предприятия.

Названы основные причины, препятствующие кредитованию и делающие этот процесс часто невыгодным для малого бизнеса.

Показано, что соблюдение всех условий банковского кредитования позволяет сочетать интересы обеих сторон кредитной сделки – кредитора и заемщика или банка и предпринимателя. Рассмотрены основные признаки, характеризующие банковские кредиты.

Отмечается, что лизинг позволяет предприятию использовать в денежном обороте средства другого предприятия на долгосрочной основе.

Студентам специальности «Менеджмент организации» важно иметь четкое представление об экономике и организации малого предпринимательства, так как многие из них после окончания университета придут работать в малый бизнес. Материал этого пособия поможет им легче адаптироваться в новых условиях, даст возможность сразу войти в работу. В то же время рекомендуется воспользоваться полученными знаниями как отправными для более углубленного изучения особенностей и специфики малого предпринимательства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ (принят ГД ФС РФ 20.12.2001) (ред. от 27.07.2010 г.).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (части первая и вторая) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (Принят ГД ФС РФ 16.07.1998 г.) (ред. от 28.09.2010 г.).
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ.
4. Областной закон Ленинградской области от 12.10.2009 г. № 78-оз «Об установлении ставки налога, взимаемого в связи с применением упрощенной системы налогообложения, на территории Ленинградской области» (принят ЗС ЛО 23.09.2009 г.).
5. Федеральный закон от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 27.12.2009 г.) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 06.07.2007 г.).
6. Федеральный закон от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ (ред. от 28.09.2010 г.) «О бухгалтерском учете» (принят ГД ФС РФ 23.02.1996 г.).
7. Федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ (ред. от 19.05.2010 г.) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (принят ГД ФС РФ 13.07.2001 г.).
8. Федеральный закон от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 01.12.2007 г.) «О защите конкуренции».
9. Федеральный закон от 08.08.2001 г. № 128-ФЗ (с изм. и доп., вступившими в силу с 13.02.2008 г.) «О лицензировании отдельных видов деятельности».
10. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
11. Александров Д.Н., Алиэскеров М.А., Ахлебинина Т.В. Основы предпринимательства, личность и синдром предпринимателя. – М.: Флинта, 2004.
12. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г. Справочное пособие в схемах по экономике организаций (предприятий). – М.: Финансы и статистика, 2006.
13. Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент. – М.: Инфра-М, 2003.
14. Биншток Ф.И. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
15. Брасс А.А. Мотивация: ласковый кнут и жесткий пряник. – Минск: Издательство Гревцова, 2007.
16. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004.
17. Войтоловский Н.В., Горшков Р.К. Основы экономики и управление предпринимательством: Учебное пособие. – М.: Экслибрис-пресс, 2005.

18. Гусева Т.А., Гришина К.В., Леташова И.С. Руководство по организации малого и среднего бизнеса: Правовые аспекты. – М.: Деловой двор, 2010.
19. Даниель Жув, Доменик Массони. Подбор персонала. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004.
20. Джобавва Н.А. Государственное регулирование малого предпринимательства. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2004.
21. Замедлина Е.А. Предпринимательство: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007.
22. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. – М.: Альпина бизнес букс, 2007.
23. Ильчиков М.З. Предпринимательская функция и экономический механизм ее осуществления. – М.: Камерон, 2004.
24. Криста Родлер, Эрих Кирхлер. Управление в организациях. Психология труда и организационная психология. – Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2003.
25. Лапуста М.Г., Поршнева А.Г., Старостин Ю.Л., Скамай Л.Г. Предпринимательство. – М.: Инфра-М, 2005.
26. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. – М.: ИНФРА-М, 2007.
27. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 14 англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2007.
28. Невская М.А., Сибикеев К.В. Малое предпринимательство: взаимоотношения с финансовыми и налоговыми органами: Практическое пособие. М.: Дашков и К, 2009.
29. Питер Друкер. Эффективное управление. – М.: Фаир-Пресс, 2002.
30. Управление финансами в малом и среднем бизнесе / Под ред. С.Б. Ефимовой, Е.А. Каменевой. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.
31. Попандопуло В.Ф. Коммерческое (предпринимательское) право: Учебник для вузов. – М.: Юристъ, 2005.
32. Предпринимательство / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Поляка, проф. В.А. Швандара. – М.: Юнити, 2005.
33. Райзберг Б.А. Психология в экономике и управлении. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2005.
34. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 1997.
35. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник. – М.: Маркет ДС, 2004.
36. Сенчагов В.К., Архипов А.И. и др. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: Проспект, 2005.
37. Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономический анализ деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004.

38. Скляренко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Конспект лекций. – М.: ИНФРА-М, 2005.
39. Сорокина Л.А. Менеджмент в малом бизнесе. – М.: Юнити, 2004.
40. Спивак В.А. Управление персоналом. – М.: Эксмо, 2010.
41. Тепман Л.Н. Предпринимательское управление: Зарубежный опыт. – М.: ЮНИТИ, 2004.
42. Финансовый менеджмент / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 2004.
43. Хартмут Биннер. Управление организациями и производством. – М.: Альпина паблишерз, 2010.
44. Чапек В.Н. Экономика организаций малого предпринимательства. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.
45. Экономика и управление малой фирмой / Под ред. И.В. Мишуровой. – М.- Ростов-на-Дону: Издательский центр «Март», 2004.

Учебное издание

Савичев Олег Павлович
Зискель Наталья Анатольевна
Трифонов Станислав Викторович
Цапук Алла Ивановна

**ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ
МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Редактор О.А. Масликова

Подписано в печать 13.11.10. Формат 60х84 1/16.
Усл. печ. л. 6,25. Тираж 150 экз. Заказ 539. РТП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.