

Курс «Операционный менеджмент»

1. Автор программы:

к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ им. М.В.Ломоносова Груздева Елена Владимировна gruzdeva-msu@bk.ru

2. Аннотация курса

В рамках данного курса слушателям предоставляется возможность получить системное представление о взаимосвязи основных стратегических и оперативных управленческих решений в области основных функций предприятия: производственной, маркетинговой, инвестиционной, финансовой, а также вопросы управленческого, бухгалтерского учета, финансовой и налоговой отчетности. В курсе изучаются содержательные области бизнес-моделирования организации, средства принятия управленческих решений, процедуры моделирования принятия решений в управлении, инструментарий принятия и реализации управленческих решений.

Специфика курса состоит в освоении методологии подготовки и реализации управленческих решений на основе современного компьютерного инструментария и в использовании реальных пакетов прикладных программ в процессе обучения. Курс составлен с использованием нового методического приема на основе ЭВМ - компьютерной деловой игры «Бизнес-курс: Максимум» (разработчик – НИВЦ МГУ им. М.В. Ломоносова).

Обсуждение теоретических вопросов экономики фирмы (выбор организационно-правовой формы предприятия, формирование уставного капитала, организация производства на предприятии, выбор направления долгосрочных инвестиций и источников их финансирования, согласование дивидендной и эмиссионной политики) подкрепляется их практической демонстрацией в процессе деловой игры.

3. Теоретический материал для самостоятельного изучения

3.1. Общая характеристика предприятия. Внешняя и внутренняя среда предприятия.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему (например, часы).

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материально-технические ресурсы, производимая продукция - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материальных и финансовых ресурсов, поступающих извне (рис. 1).



Рисунок 1. Принципиальная схема функционирования предприятия как открытой системы

На входе предприятие получает от окружающей среды материально-технические и трудовые ресурсы, информацию и др. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования предприятие обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду. Если механизм функционирования фирмы эффективен, то в ходе процесса преобразования создается добавочный доход (по сравнению с входом). В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, расширение рынков товаров и услуг, реализация социальной ответственности, взаимодействие с природной средой.

Все предпринимательские структуры являются открытыми системами, и выживание любой из них зависит от внешнего мира. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Это особенно актуально в нестабильных российских условиях, где недооценка внешних условий деятельности может привести к банкротству фирмы. Следовательно, любая предпринимательская структура (фирма) независимо от того, какую сферу охватывает ее деятельность, не может быть изолирована от влияния сторонних факторов, которые в совокупности и образуют внешнюю среду ее деятельности.

Внешняя среда предприятия может быть определена как множество сил и субъектов (назовем их факторами воздействия внешней среды), которые оказывают непосредственное или опосредованное влияние на функционирование предприятия и действуют за его пределами. Существуют различные подходы к классификации факторов среды прямого и среды косвенного воздействия. Систематизируя и обобщая различные точки зрения по этому вопросу, можно предложить следующие варианты структурирования факторов внешней среды. в самом общем виде все разнообразные факторы внешней среды можно разделить на две основные группы — прямые и косвенные.

Факторы, оказывающие немедленное и непосредственное влияние на предприятие, относятся к среде прямого воздействия; все другие, оказывающие опосредованное влияние на предприятие — к среде косвенного воздействия. К основным факторам среды прямого воздействия относятся поставщики, потребители, конкуренты, контактные аудитории. Среда косвенного воздействия включает в себя факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на функционирование предприятия, но тем не менее

сказываются на его результатах. Эти факторы можно подразделить на государственно-политические, экономические, социально-демографические, международные, научно-технологические и правовые.

Сложные открытые системы, какими являются, как правило, все хозяйствующие субъекты (кроме единоличных предпринимателей), состоят из частей, называемых подсистемами. Эти подсистемы формируются исходя из принципов горизонтального разделения труда и соответствуют таким основным функциональным сферам предпринимательской деятельности, как:

- маркетинг;
- производство и научно-техническое развитие;
- снабжение;
- сбыт;
- финансовое хозяйство и учет;
- управление персоналом.

Представим эти функциональные сферы хозяйственной деятельности предприятия на нашей схеме следующим образом:

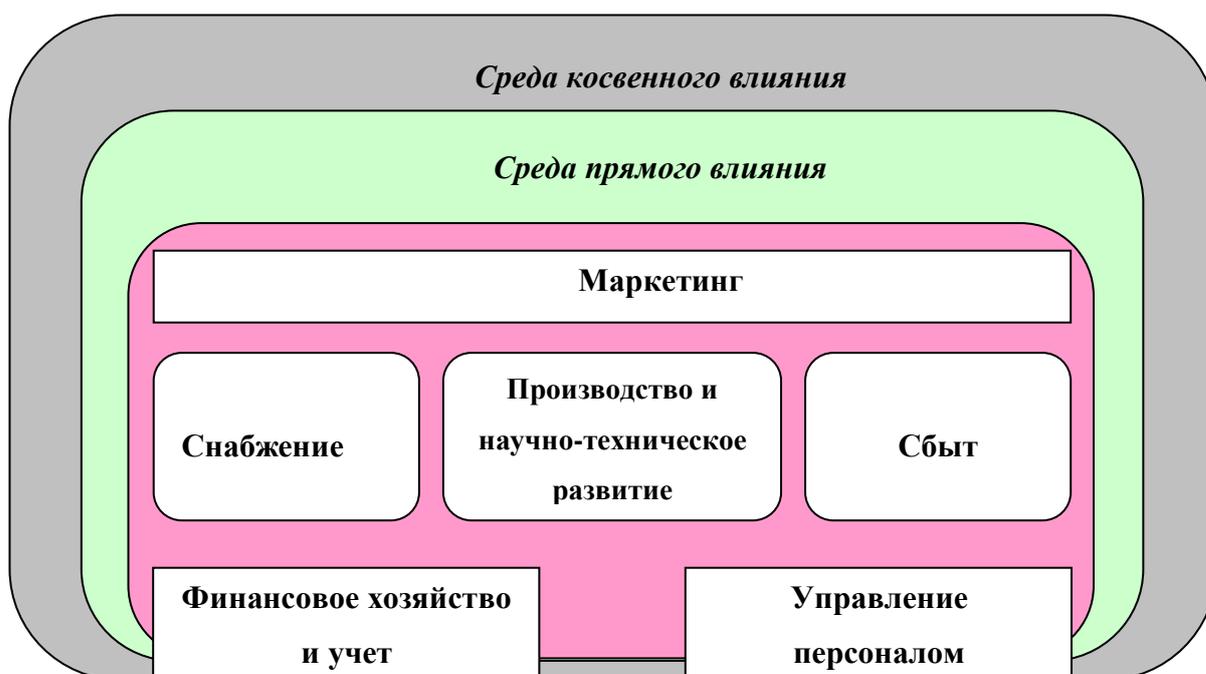


Рисунок 2. Основные функциональные сферы хозяйственной деятельности предприятий

Последовательность и взаимосвязи указанных функциональных сфер деятельности в самом общем виде могут быть охарактеризованы следующим образом.

Маркетинг — это процесс, состоящий из определения потребностей покупателей, осмысления этих потребностей с точки зрения производственных возможностей организации, планирования и управления разработкой изделий и услуг, ценовой политикой и продвижением товаров к покупателям.

Снабжение - включает приобретение, хранение и подготовку к использованию в процессе производства необходимых материально-технических ресурсов.

Производство и научно-техническое развитие — организация производственной и научно-технической деятельности предприятия по изготовлению конкурентной продукции и оказанию услуг потребителям.

Сбыт — решение комплекса вопросов по организации и управлению товарными потоками, направляемыми от фирмы к потребителям.

Финансовое хозяйство и учет — обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами, учет и контроль всех хозяйственных операций, затрат и результатов хозяйственной деятельности.

Управление персоналом — отбор и прием на работу сотрудников в соответствии с потребностями предприятия и решение всех вопросов, связанных с эффективным использованием рабочей силы.

Осуществление деятельности в рамках рассмотренных функциональных сфер предпринимательской деятельности, а также взаимодействие с другими элементами хозяйственной среды называется операционными функциями предприятия.

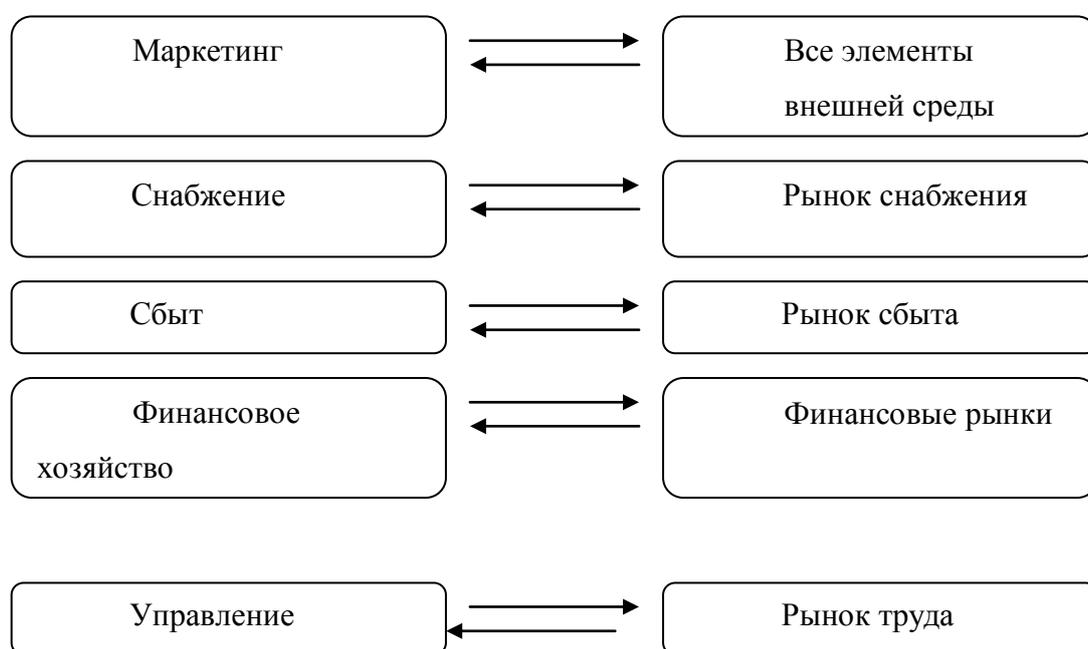


Рисунок 3. Взаимодействие функциональных сфер деятельности предприятия с элементами внешней среды

Пять из шести перечисленных функциональных сфер деятельности (маркетинг, материально-техническое обеспечение, сбыт, финансовое хозяйство и учет, управление персоналом) непосредственно взаимодействуют с элементами внешней среды. В нашей классификации данные элементы внешней среды относятся к «среде прямого влияния» и являются непосредственным полем деятельности предприятия.

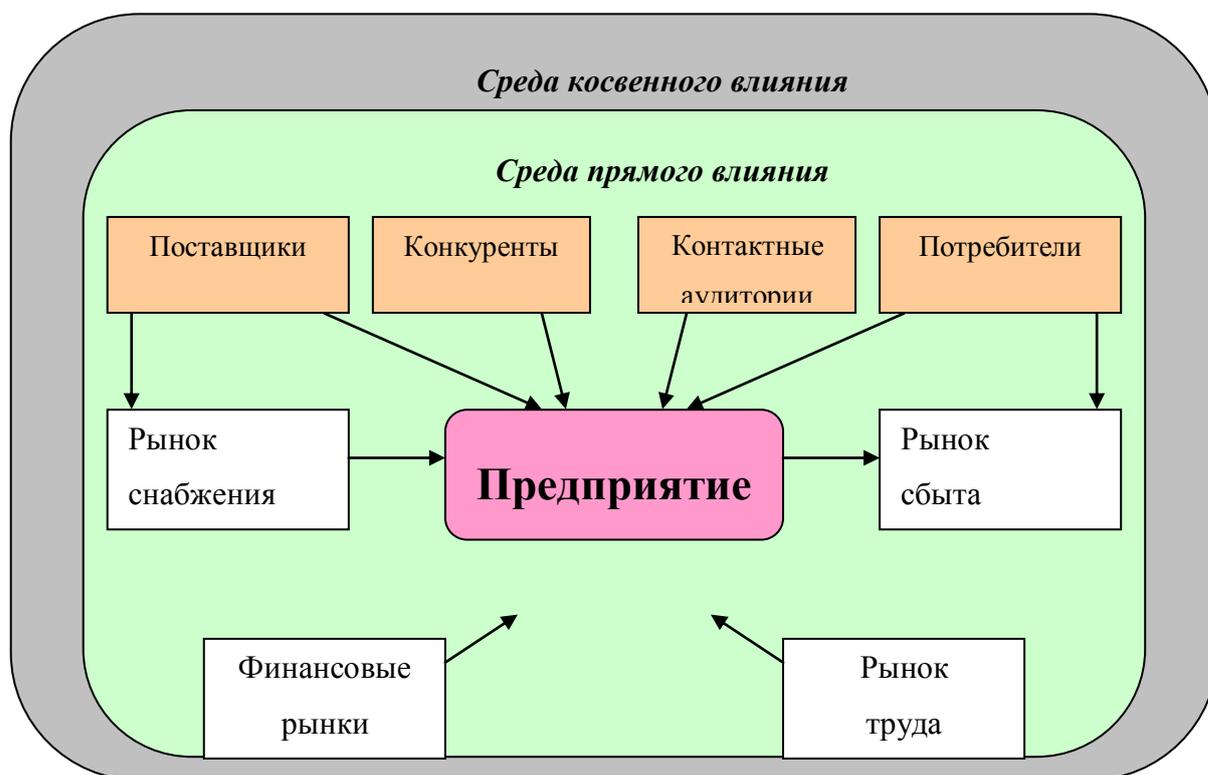


Рисунок 4. Элементы внешней среды, с которыми взаимодействует предприятие

Объединив все факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды с функциональными сферами предпринимательской деятельности, получим полную модель предприятия рыночного типа. Разумеется, как и любая модель, данная схема отражает действительность ограниченно, показывая лишь принципиальные взаимосвязи различных факторов, определяющих деятельность предприятия в условиях рыночной среды.

Основные функции предприятия и их взаимодействие с внешней средой, которые демонстрирует модель, являются справедливыми для любой предприятия — независимо от его вида деятельности (производство, обслуживание), независимо от формы собственности и организационно-правовой формы, а также независимо от его размера (состоит фирма из нескольких человек или из нескольких тысяч человек).

Основная идея модели заключается в том, чтобы раскрыть главную функцию предприятия — преобразовывать все виды ресурсов, приобретенные на рынках снабжения, в ходе производственного процесса, в котором участвуют производственный аппарат и трудовые ресурсы, полученные на рынке труда, в готовую для реализации на рынках сбыта продукцию и услуги. Конечный результат такой предпринимательской деятельности (выручка от реализации) вновь поступает в экономический кругооборот.

Кроме того, модель показывает, что такой четкой границы между отдельными подсистемами (функциями) в действительности не существует. Более того, они теснейшим образом связаны друг с другом. Одной из главных функций управления фирмой как раз и является обеспечение слаженной работы всех подсистем для достижения общего результата.

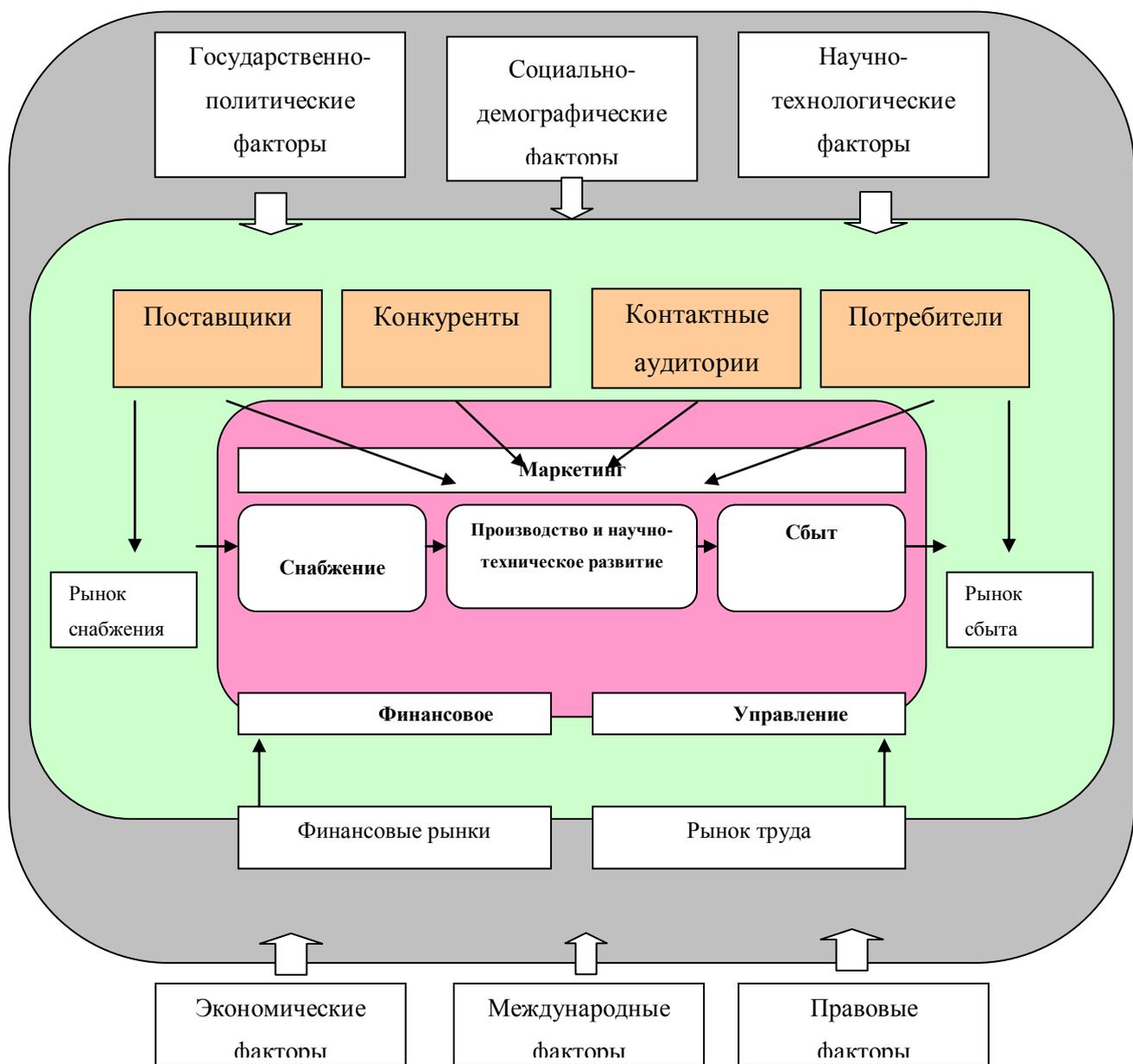


Рисунок 5. Полная модель предприятия рыночного типа

Понимание, таким образом, того, что предприятия представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем и тесно взаимодействующие с внешней средой, помогут нам далее всесторонне рассмотреть механизм функционирования хозяйствующих субъектов в сфере предпринимательской деятельности.

Под предприятием понимается в самом общем виде термин, используемый для обозначения любых коммерческих юридических лиц - фирм, компаний, корпораций и т.д. Это самое общее название любой производственной ячейки предпринимательства, независимо от ее размеров, организационной формы и характера собственности. Предприятие – это организация, осуществляющая в целях получения прибыли коммерческую деятельность, наделенное правами юридического лица, имеющее собственное наименование и прошедшее требуемую законодательством процедуру регистрации в уполномоченных государственных органах. В этом смысле понятие «предприятие» не зависит от формы собственности (государственной, муниципальной или частной) и является субъектом рыночных отношений; организационно-хозяйственная

единица, целью деятельности которой является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности.

Синонимом термина «предприятие» является термин «фирма». Фирма - этот термин имеет двойное значение. В узком смысле слова фирма - это имя, под которым юридически полноправный предприниматель (единоличный или коллективный) ведет свои дела. В широком смысле — это основная хозяйственная единица современной экономики рыночного типа, зарегистрированная в соответствующей правовой форме¹. Фирма - любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица². Как видно из приведенных определений, они практически одинаково выражают основную суть: под «предприятием» можно понимать «любую коммерческую организацию».

3.2. Виды и формы предпринимательской деятельности. Классификация предприятий.

В странах с развитой рыночной экономикой существуют самые различные типы и виды фирм, отражающие различные формы и способы привлечения и использования капитала, ведения предпринимательской деятельности. Все это многообразие принято классифицировать по ряду признаков:

- ✓ вид деятельности;
- ✓ форма собственности;
- ✓ количественные критерии;
- ✓ организационно-экономические формы
- ✓ организационно-правовые формы.

Любой бизнес в той или иной степени связан с основными фазами воспроизводственного цикла – производством продукции и услуг, обменом и распределением товаров, их потреблением. Выделяют четыре основных вида предпринимательской деятельности: производственную, коммерческую, финансовую и консультативную. Все эти виды могут функционировать отдельно или вместе, кроме того, каждый из названных видов разделяется на несколько подвидов.

Ведущим видом предпринимательской деятельности является производственное предпринимательство, здесь создаются материальные ценности. Содержание коммерческого предпринимательства составляют операции и сделки по купле-продаже товаров и услуг. Этот вид предпринимательства характеризуется быстрой оборачиваемостью. Сфера деятельности финансового предпринимательства – обращение и обмен стоимостей. Консультативное предпринимательство заключается в предоставлении рекомендаций по вопросам управления бизнесом.

Таблица 1. Виды предпринимательства

Производственное	Коммерческое	Финансовое	Консультативное
• производство товаров	• Торговля потребительскими	• Банки • Страховые услуги	• Общее управление • Администрирование

¹ Непринцева Е. Фирма в рыночной экономике. — РЭЖ, 1993. — № 2. — С. 178

² Герчикова И.Н. Менеджмент. — М., 1998. — С. 45

<ul style="list-style-type: none"> • оказание услуг • производственное потребление товаров и услуг • инновационная деятельность • производство информации 	<ul style="list-style-type: none"> • товарами • Торговля товарами производственно о назначения • Торгово-посредническая деятельность • Товарные биржи 	<ul style="list-style-type: none"> Аудиторские услуги • Лизинг • Фондовые биржи 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансовое управление • Управление кадрами • Маркетинг
---	---	--	--

По формам собственности имущество предприятие может быть частным, государственным, муниципальным, а также находится в собственности общественных организаций. При этом государство не может устанавливать ограничения или преимущества в осуществлении прав собственности в зависимости от ее форм, т.е. все формы собственности имеют равные права.

По количеству собственников предпринимательская деятельность может быть индивидуальной и коллективной. Коллективная собственность – это собственность, принадлежащая нескольким субъектам (как физическим, так и юридическим лицам). При индивидуальном предпринимательстве собственность принадлежит одному физическому лицу.

Индивидуальное предпринимательство является одной из форм ведения предпринимательской деятельности. Специальный закон об индивидуальном предпринимательстве не принят, оно регулируется Налоговым и Гражданским кодексом, а также некоторыми другими нормативными правовыми актами. Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Граждане вправе заниматься производственной или иной хозяйственной деятельностью в области сельского хозяйства без образования юридического лица на основе соглашения о создании крестьянского (фермерского) хозяйства, заключенного в соответствии с законом о крестьянском (фермерском) хозяйстве. Главой крестьянского (фермерского) хозяйства может быть гражданин, зарегистрированный в качестве индивидуального предпринимателя.

Индивидуальное предпринимательство - это самостоятельная деятельность на свой страх и риск, направленная на получение прибыли. Правовое положение индивидуальных предпринимателей характеризуется высокой степенью ответственности. ИП отвечает по обязательствам всем своим имуществом (Гражданский кодекс РФ, ст. 24).

Индивидуальное предпринимательство имеет следующие преимущества:

- Упрощенный процесс создания и ликвидации бизнеса;
- упрощенный порядок ведения учета (бухгалтерский учет не обязателен);
- свободное использование дохода (в любой момент ИП имеет право перевести в личную собственность денежные средства, полученные от предпринимательской деятельности);
- упрощенный порядок принятия решений (не нужно собрание учредителей, протоколы и т.п.).

Статус индивидуального предпринимателя имеет и свои недостатки:

- ИП отвечает по обязательствам всем имуществом;
- ИП не может назначить директора и должен вести дела самостоятельно (хотя может быть выдана доверенность от индивидуального предпринимателя);
- ИП не может получить некоторые лицензии (например, на торговлю алкоголем).

Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ регулирует вопросы об индивидуальном предпринимательстве, связанные с регистрацией. Чтобы стать ИП, лицо должно зарегистрироваться в налоговой инспекции (Налоговый кодекс РФ, ст. 11).

В экономике развитых стран одновременно функционируют **крупные, средние и малые предприятия**. Развитие малого бизнеса создает благоприятные условия для оздоровления экономики, поскольку развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, расширяется потребительский сектор. Все малые и средние предприятия можно условно разделить на две группы. Первая группа включает предприятия, прямо или косвенно связанные с крупным бизнесом. Оставаясь юридически самостоятельными, они работают по контракту с крупными предприятиями. Ко второй группе относятся предприятия, которые непосредственно конкурируют с крупным бизнесом и друг другом на рынке.

В соответствии с Федеральным Законом 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 11.07.2007 основными критериями отнесения коммерческих организаций к малому бизнесу являются численность персонала предприятия и выручка. Так, фирма, на которой занято менее 15 человек, считается микропредприятием, от 16 до 100 человек – малым предприятием, а фирмы с персоналом более 100 человек переходят в разряд среднего бизнеса.

Согласно определенным законом финансовым критериям, в период 2014-2015 гг. фирма с годовым оборотом менее 60 млн. рублей относится к микропредприятиям, от 60 до 400 млн. рублей – к малым, и более 400 млн. рублей – к средним предприятиям. Данные критерии должны пересматриваться каждые 5 лет.

Под субъектами малого предпринимательства понимаются также физические лица, занимающиеся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели).

Вне зависимости от вида, масштабов или сфер хозяйственной деятельности все фирмы функционируют в определенных **организационно-правовых формах**, предусмотренных законодательствами соответствующих стран. Указанные формы определяют порядок учреждения фирмы, ответственность и полномочия ее членов, порядок отчетности и налогообложения получаемой прибыли, структуру органов управления и порядок преобразования или ликвидации фирмы.

Организационно-правовые формы предпринимательских структур, действующих в России, установлены Гражданским кодексом Российской Федерации. В настоящее время Гражданским кодексом закреплено право на существование различных организационно-правовых форм коммерческих организаций, имеющих права юридических лиц (статья 50).

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, основной целью своей деятельности имеют извлечение прибыли, а некоммерческие организации такой цели не ставят (ГК РФ, ст.50, п.3). Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств,

производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в организационно-правовых формах хозяйственных товариществ и обществ, крестьянских (фермерских) хозяйств, хозяйственных партнерств, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства, являются унитарными юридическими лицами. К ним относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации, религиозные организации, публично-правовые компании.

Хозяйственные товарищества и общества

Хозяйственными товариществами и обществами признаются корпоративные коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе деятельности, принадлежит на праве собственности хозяйственному товариществу или обществу.

Объем правомочий участников хозяйственного общества определяется пропорционально их долям в уставном капитале общества. Иной объем правомочий участников непубличного хозяйственного общества может быть предусмотрен уставом общества, а также корпоративным договором при условии внесения сведений о наличии такого договора и о предусмотренном им объеме правомочий участников общества в единый государственный реестр юридических лиц.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в организационно-правовой форме полного товарищества или товарищества на вере (коммандитного товарищества). Участниками полных товариществ и полными товарищами в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации.

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Товариществом на вере (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников - вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Акционерным обществом признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Хозяйственные общества подразделяют на публичные и непубличные общества.

Публичным является акционерное общество, акции которого и ценные бумаги которого, конвертируемые в его акции, публично размещаются (путем открытой

подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законами о ценных бумагах. Правила о публичных обществах применяются также к акционерным обществам, устав и фирменное наименование которых содержат указание на то, что общество является публичным. Общество с ограниченной ответственностью и акционерное общество, которое не отвечает признакам, указанным в пункте 1 ст. 66.3 ГК РФ, признаются непубличными.

В результате такого деления прекращают свое существование с 01.09.2014 некоторые организационно-правовые формы, существовавшие в РФ с 90-х гг. XX века по 2014 год, в том числе закрытые акционерные общества (ЗАО) и общества с дополнительной ответственностью (ОДО). Однако это не означает, что ЗАО и ОДО будут ликвидированы или подлежат обязательной реорганизации. Со дня вступления в силу ФЗ от 05.05.2014 N 99-ФЗ к ОДО будут применяться положения ГК об ООО, а к ЗАО – положения ГК об АО. Также к ЗАО будут продолжать применяться положения Федерального закона «Об акционерных обществах», но до первого изменения их уставов, в ходе которого ЗАО обязаны будут произвести соответствующие изменения в их наименованиях – т.е. называться непубличными или публичными АО.

Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Вкладом участника хозяйственного товарищества или общества в его имущество могут быть денежные средства, вещи, доли (акции) в уставных (складочных) капиталах других хозяйственных товариществ и обществ, государственные и муниципальные облигации. Таким вкладом также могут быть подлежащие денежной оценке исключительные, иные интеллектуальные права и права по лицензионным договорам, если иное не установлено законом.

Крестьянское (фермерское) хозяйство

Граждане, ведущие совместную деятельность в области сельского хозяйства без образования юридического лица на основе соглашения о создании крестьянского (фермерского) хозяйства (статья 23), вправе создать юридическое лицо - крестьянское (фермерское) хозяйство. Крестьянским (фермерским) хозяйством, создаваемым в соответствии с настоящей статьей в качестве юридического лица, признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности в области сельского хозяйства, основанной на их личном участии и объединении членами крестьянского (фермерского) хозяйства имущественных вкладов.

Производственный кооператив

Производственным кооперативом (артелью) признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Законом и уставом производственного кооператива может быть предусмотрено участие в его деятельности юридических лиц. Производственный кооператив является корпоративной коммерческой организацией.

Унитарное предприятие

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

3.3. Понятие бизнес-модели организации. Области разработки и реализации операционной стратегии предприятия.

Любая предпринимательская структура, любое предприятие действует на основе определенной бизнес-модели. Термин «бизнес-модель» используется для характеристики уникальной коммерческой идеи того или иного предприятия (его концепции бизнеса), того, каким образом данное предприятие использует свое устойчивое конкурентное преимущество для достижения более высокой эффективности по сравнению с конкурентами (стратегии компании), а также способности данной фирмы зарабатывать прибыль в настоящее время и в перспективе (модели получения доходов).

Гарвардская школа бизнеса дает следующие определение бизнес-модели. Бизнес-модель – это совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли³. Бизнес-модель отражает специфику бизнеса, а именно специфику ведения бизнеса данной конкретной компании. Поэтому не существует универсальной бизнес-модели, которую каждая компания могла бы с успехом реализовать на практике. Безусловно, можно говорить о бизнес-моделях, типичных для конкретной отрасли. Практически невозможно оценивать компоненты бизнес-модели независимо друг от друга. Основным отличием успешной бизнес-модели от неудачной является то, как построены взаимосвязи между всеми компонентами бизнес-модели. Выделяют четыре основных операционных категории, определяющие бизнес-решения организации:

- критические факторы успеха;
- необходимый размер инвестиций;
- источники дохода (модель получения дохода);
- источники затрат (модель формирования затрат).

При выборе бизнес-модели нельзя обойтись без анализа конкурентных преимуществ предполагаемого бизнеса. Как долго компания сможет поддерживать высокую норму прибыли благодаря патентной защите? Какую долю рынка компания успеет превратить в лояльных покупателей своего нового продукта прежде чем конкуренты завалят рынок похожими предложениями? Долгосрочные защищаемые конкурентные преимущества являются ключевыми факторами успеха. Необходимо понимать как эти преимущества будут меняться со временем под давлением рыночных сил и конкурентов. Зачастую принципиально-важной компонентой бизнес-модели являются различные партнерства. Можно ли получить в партнеры компанию, давно и успешно наладившей сбыт каких-то услуг вашим потенциальным клиентам? Как дорого обойдется распространение вашего продукта через партнера? Насколько при этом уменьшится норма прибыли при возросшем объеме продаж?

³ Sahlman, William A., Howard H. Stevenson, Michael J. Roberts, and Amar Bhidé, *The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series)*, 2nd edition, Harvard Business School Press, 1999.

Критические факторы успеха - это то ограниченное количество областей деятельности, в которых удовлетворительные результаты обеспечивают способность выживания и процветания в своей конкурентной среде, то есть на своем рынке. В каждой отрасли и сфере деятельности существуют свои факторы успеха. Например в международных проектах одним из факторов успеха бизнеса является привлекательность инвестиций, в фармацевтической промышленности – наличие соответствующей технологии и т.д.

Структура бизнес-модели Co

Критические факторы успеха

- **зависят от:**
 - характера среды и ситуации, в которой развивается Co;
 - конкретных потребностей покупателей;
 - остроты конкурентной борьбы;
 - сильных и слабых сторон Co.
- **1 уровень – это факторы среды**, отрасли, в которой функционирует бизнес.
 - Международные проекты – привлекательность инвестиций
 - Фармацевтика – наличие соответствующей технологии, подтвержденной патентом
- **2 уровень – это факторы**, которые действуют уже непосредственно **в Co** при принятии решений.
 - Yahoo, Google, Mail, Yandex – предоставление услуг миллионам пользователей бесплатно
 - «I invest in people, not ideas» – Arthur Rock (Intel, Apple)
 - По результатам опроса более 100 венчурных инвесторов, 5 из 10 наиболее важных критериев «инвестируемости» проекта лежат в области человеческого фактора (MacMillan, Siegel, Narasimha, 1985)

Рисунок 6. Критические факторы успеха как один из ключевых элементов бизнес-модели организации

Острота конкурентной борьбы оказывает влияние на критические факторы успеха вашего бизнеса не меньше, чем структурные элементы отрасли, в которой вы работаете. Тот же Yahoo после интернет-пузыря конца 90-х попробовал ввести плату за пользование электронной почтой – за эту плату он предлагал своим клиентам дополнительные мегабайты в почтовом ящике. Однако появление бесплатной почтовой службы Google с многократно превышающими размерами почтового ящика сделало бизнес-модель Yahoo неконкурентоспособной (В контакте и одноклассники – платные ресурсы). По результатам опроса более 100 венчурных инвесторов, 5 из 10 наиболее важных критериев «инвестируемости» проекта лежат в области человеческого фактора⁴.

⁴ MacMillan, Siegel, Narasimha, 1985

Критические факторы успеха ОАО «НЛМК»

УСТОЙЧИВО ВЫСОКИЙ СПРОС НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ

- Потребление стали в России к предыдущему кварталу увеличилось на 5% (на строительный рынок приходится более 50% потребления)
- ... что стало основным фактором роста продаж на внутренний рынок
- ... в т.ч. за счет значительного роста поставок сортовой продукции

СРЕДНИЕ ЦЕНЫ НА УРОВНЕ ПРЕДЫДУЩЕГО КВАРТАЛА

- Пиковые цены середины 2 квартала в соответствии с периодом производственно-сбытового цикла отразились в т.ч. на результатах 3 квартала

ДИНАМИКА СРЕДНИХ ЦЕН



ДОЛЯ ПРОДАЖ НА ВНУТРЕННИЙ РЫНОК



Источник данных по потреблению: Метал-Эксперт

РОСТ ПРОДАЖ СОРТОВОЙ ПРОДУКЦИИ*



Рисунок 7. Критические факторы успеха как один из ключевых элементов бизнес-модели публичной компании «Новолипецкий металлургический комбинат»⁵

Необходимый размер инвестиций. Предпосылки бизнес-модели определяют необходимый размер инвестиций.

- Будет ли основное оборудование покупаться, браться в лизинг или арендоваться на один день в неделю?
- Нужно ли платить агентам по продажам постоянную зарплату или они будут довольны щедрыми комиссионными?
- Будет ли компания производить сразу три заявленных продукта или в первый год сконцентрируется лишь на одном из них?

Различные комбинации ответов на эти вопросы могут увеличить или уменьшить запрашиваемые инвестиции в несколько раз, тем самым, либо позволяя вписаться в ожидания инвестора, либо сохраняя в своем распоряжении большую долю компании.

Объектом изучения современных корпоративных финансов являются финансы компаний с уже развитой, налаженной операционной деятельностью в отличие от любого стартапа. При этом под операционной деятельностью понимается основная деятельность компании, связанная с производством и реализацией продукции, оказанием услуг, выполнением работ. Задача финансиста в такой компании состоит в управлении финансовыми потоками таким образом, чтобы повысить эффективность деятельности компании. Финансист должен так выстраивать структуру капитала компании, чтобы она максимизировала ее стоимость, определять наиболее выгодный для компании тип дивидендной политики, заниматься вопросами разработки оптимальных схем выплаты процентных платежей, погашения обыкновенных акций и т.д.

⁵ Корпоративная отчетность ОАО «НЛМК»: <http://nlmk.com/ru/investor-relations/fin-results/key-ratios>, <http://nlmk.com/ru/company/nlmk-at-glance>

В вновь созданном бизнесе такие глобальные проблемы не ставятся, задача предпринимателя гораздо прозаичнее: привлечь необходимое финансирование. Согласно теории корпоративных финансов все денежные потоки любой компании объединяются в три основные группы: потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Но если мы возьмем предприятие на начальной стадии развития, то у предпринимателя по сути ничего нет – ни активов, ни собственного капитала. Все, что есть у предпринимателя, это изобретение, которое он хочет вывести на рынок, и желание зарабатывать на этом деньги. Вполне возможно, у него еще есть бизнес-идея, т.е. представление того, как будет организован бизнес в общих чертах – на уровне бизнес-процессов и рынка сбыта. Говорить о денежных потоках от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на этой стадии еще не приходится.

Существенный и наиважнейший вопрос, с которым сталкивается любой предприниматель – организатор нового проекта - «Где взять денег на создание и развитие бизнеса?». Эта задача не так проста, как кажется, ведь в большинстве случаев малый и средний бизнес не может получить коммерческий кредит в отличие от корпораций, поскольку для получения кредита нужно иметь:

1. активы под обеспечение кредита;
2. нормальный поток от операционной деятельности, дающий возможность вовремя расплачиваться по процентам⁶.

У вновь созданной компании в большинстве случаев нет ликвидных активов под обеспечение кредита, нет достаточного собственного капитала и нечем пока еще расплачиваться по процентам. Таким образом, возникает еще одно отличие финансов инновационных стартапов от корпоративных финансов – кредит в большинстве случаев недоступен.

К тому же классические финансовые инструменты, которые широко используются крупными компаниями для привлечения финансовых ресурсов (например, облигации, коммерческие векселя, банковские акцепты и др.), «недосягаемы» для вновь созданного предприятия (у него нет активов). Все, что есть у стартапа - это собственный небольшой капитал да изобретение, только под него начинающая компания и может привлечь инвесторов, но для этого предпринимателю еще нужно убедить инвесторов в перспективности своей идеи, и основанной на этой идее компании.

В любой начинающей с нуля компании существует очень тесная взаимосвязь финансовых решений со всеми остальными аспектами деятельности компании – команда, персонал, кадры, маркетинг, защита интеллектуальной собственности, юридические аспекты. Более того, денег на создание отдельного финансового подразделения, как это делается в крупной корпорации, у стартапа, как правило, нет. На посевной стадии и должности «финансовый менеджер» как таковой не существует. Все определяющие финансовые решения принимаются командой основателей компании. При этом в технологических компаниях, основатели зачастую не имеют ни законченного

⁶Под определением «нормальный» мы имеем в виду стабильный, надежный финансовый поток, прежде всего от операционной деятельности, который просто не может генерировать компания на стадии seed или startup, когда отсутствуют еще даже зачатки любой операционной деятельности.

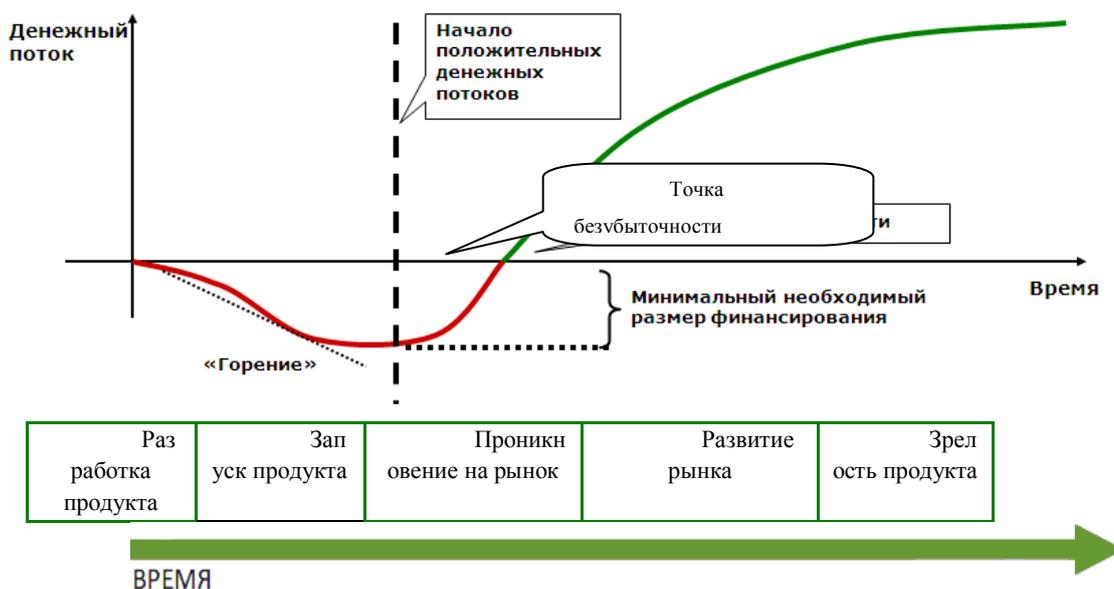
экономического образования, ни опыта работы с финансами. Конечно, этот пробел в знаниях, в том числе и финансовых, можно компенсировать многолетним опытом. Этот опыт приобретается предпринимателем на многотрудном пути проб и ошибок – порой стоящих ему компании.

- **Венчурный или ветренный?** Мел Зиглер - основатель компании Banana Republic (известного в США производителя одежды), открыл фирму ZoZa, специализирующуюся на спортивных костюмах. Гери Ричел, представитель венчурного фонда, инвестировавшего 165 млн. долл. в это предприятие, заявил в интервью журналу «BusinessWeek»: «Если у вас хватает смелости и есть деньги, то на потребительском рынке вам ничего не грозит». Оказалось, что он ошибался. Весной 2001 г. ZoZa выпустила свою первую коллекцию - размеры, указанные на сотнях тысяч костюмов, были на два пункта больше, чем настоящие. Возвраты достигли 80%, и через два месяца ZoZa разорилась⁷. То есть предпринимательской смелости, хорошей идеи и доступного финансирования может оказаться недостаточно для прорыва, но вполне достаточно для провала.

Процесс формирования и развития новой компании условно разделяется на стадии, каждая из которых имеет свои специфические задачи и методы их решения. Выделяют следующие стадии жизненного цикла:

- начальные стадии развития - посевная и стартап (Seed Stage, Startup);
- ранняя стадия (Early Stage);
- стадии расширения/развития (Development, Expansion).

Иногда также выделяют такую стадию как затухание (смерть) проекта / технологии. Критерием для разделения периодов формирования и развития компании на стадии является динамика и знак суммарного (накопленного) денежного потока компании. При этом на каждом этапе изменяется уровень необходимых финансовых средств для развития бизнеса (см. рис. ниже).



⁷ 101 Dumbest Moments in Business, Business 2.0 Magazine, Sept, CNN. – 2002.

Рисунок 8. Определение минимально необходимого размера финансирования инновационной деятельности

Рано или поздно перед основателями любого предприятия встает ключевой вопрос: «Где найти необходимые источники финансирования, и каков должен быть их оптимальный состав?» При этом решающими факторами при принятии решения относительно вложения средств являются фаза развития предприятия и неопределенные перспективы финансовой отдачи.

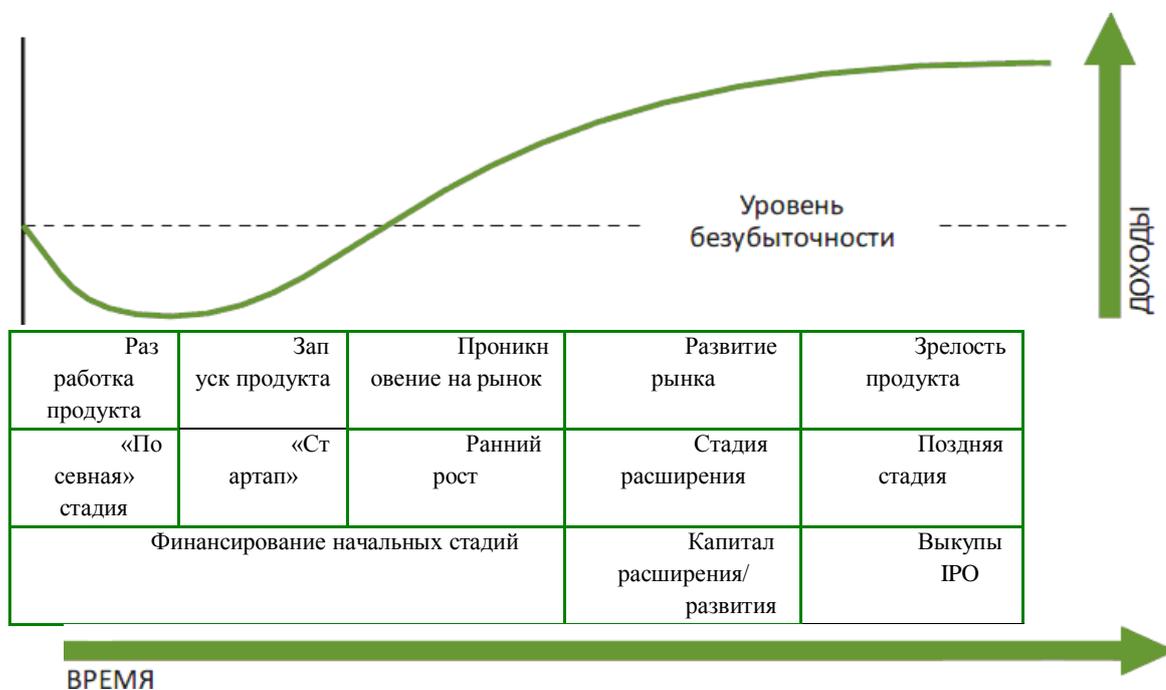


Рисунок 9. Стадии развития предприятия

На рис. выше представлена типичная модель изменения доходов компании, успешно проходящей все стадии своего развития. Сначала кривая доходов резко понижается, отражая превышение уровня инвестиций над уровнем прибыли. Затем кривая начинает подниматься, по мере того, как новые продукты или услуги выходят на рынок. Когда компания становится зрелым предприятием, этот рост может замедлиться. При этом многие компании будут продолжать развиваться и после того, как достигнут стадии своей зрелости, либо за счет внутреннего роста, либо в результате работы программы поглощений или слияний.

Модель получения доходов организации. Основными компонентами любой бизнес-модели в предпринимательстве являются структура доходов и структура расходов предприятия. Эти структуры выявляются в результате всестороннего анализа доходов и расходов компании. Анализируя доходную часть, предприниматель задается вопросами следующего характера:

- Является ли источником дохода продукт или услуга, сколько этих продуктов или услуг?
- Какие источники наиболее значимы, продажи по каким из источников будут расти быстрее, чем по другим?
- Какие сегменты рынка будут завоеваны и как быстро?

В результате такого анализа предприниматель получает представление о структуре доходов и расходов. Заметим, что в зависимости от вида деятельности, уровня

диверсификации бизнеса, маркетинговой политики предприятия и т.п. структуры доходов и затрат в различных отраслях и компаниях различаются. В зависимости от количества источников доходов и степени их взаимосвязанности, можно выделить несколько типов структуры доходов:

В компании один основной источник доходов. Например, основной источник доходов в компании Google – это продажа рекламы по системе ad-words, на этот вид деятельности приходится более 90% доходов предприятия.

В компании несколько важных и достаточно независимых источников доходов. Например, компания Apple продает компьютеры Mac и mp3-плееры iPod. Также примером сложной структуры доходов может служить структура доходов АО «НЛМК».

СТРУКТУРА ВЫРУЧКИ ОТ ВНЕШНИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

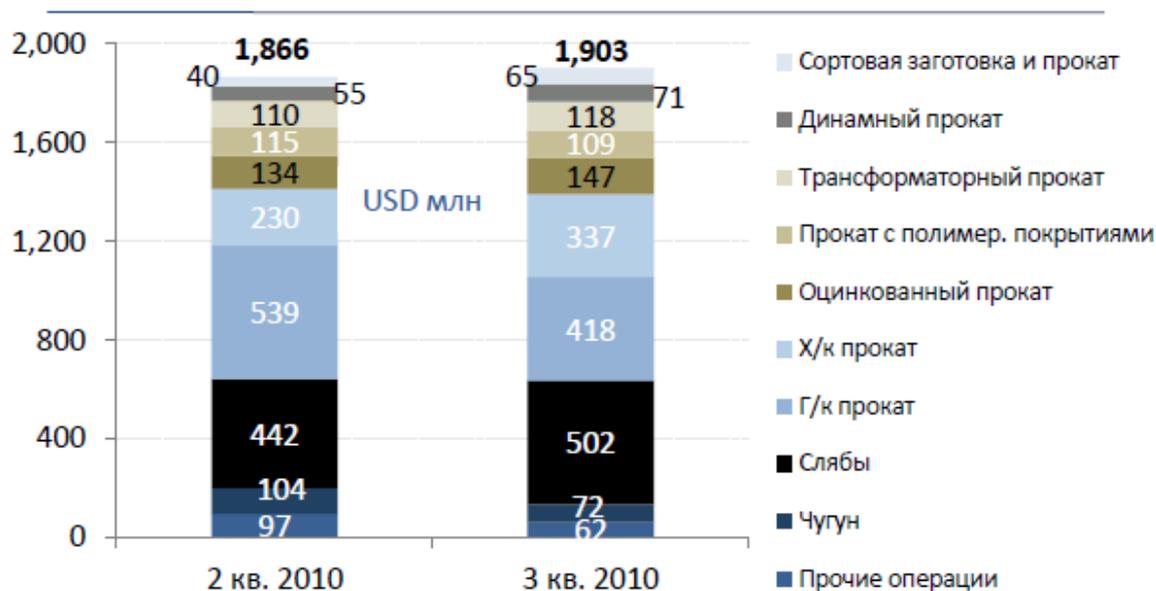


Рисунок 10. Структура доходов ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»⁸

В компании несколько тесно связанных друг с другом источников доходов. Например, компания Hewlett-Packard продает принтеры и картриджи к этим принтерам.

В компании несколько тесно связанных источников доходов плюс один источник расходов, также тесно связанный с источниками доходов. Такой тип структуры доходов бывает в компании, работающей по так называемой модели loss-leader. Особенность этой модели заключается в том, что предприятие имеет несколько объектов продажи, но один из них продается в убыток или отдается бесплатно, но при этом он служит для привлечения покупателей к остальным объектам продажи. Простейший пример – это розничный магазин, который продает один-два сильно рекламируемых товара ниже себестоимости в расчете на то, что пришедшие покупатели купят в его магазине много других товаров. Главное, чтобы продажи от всех товаров в сумме обеспечивали необходимую прибыльность.

При этом следует учитывать следующие моменты. Как скоро после факта продажи деньги оказываются на счету? Привыкли ли потребители аналогичного товара или услуги

⁸ Корпоративная отчетность АО «НЛМК»: <http://nlmk.com/ru/investor-relations/fin-results/key-ratios>, <http://nlmk.com/ru/company/nlmk-at-glance>

к такому способу покупки? Если покупателем является юридическое лицо, то какое подразделение, менеджер какого уровня принимает решение о покупке, и сколько времени занимает этот процесс?

Важно помнить, что не существует универсального или оптимального типа структуры источников - для каждого типа предпринимательской деятельности, для каждой конкретной ситуации внешней и внутренней среды компании существует свой оптимум.

Не только структура источников дохода, но и способы непосредственного получения денег от клиентов могут быть довольно разными:

- Разовая продажа продукта или услуги (покупка брюк или шампуня в магазине).
- Подписка или членство в организации (плата за пользование кредитной картой или членство в фитнес-клубе).
- Лицензирование или получение роялти (так продают многие программные продукты, а также биотехнологии для фармацевтических компаний).
- Комиссионные (интернет- и просто аукционы, многие услуги на финансовых рынках).



Рисунок 11. Доходная часть бизнес-модели АО «Новолипецкий металлургический комбинат»⁹

При построении бизнес-модели предприятия структуру источников и способ получения дохода лучше всего анализировать совместно. Очень важно понимать следующие моменты:

- Как скоро после факта продажи деньги оказываются на счету?

⁹ Корпоративная отчетность АО «НЛМК»: <http://nlmk.com/ru/investor-relations/fin-results/key-ratios>, <http://nlmk.com/ru/company/nlmk-at-glance>

- Привыкли ли потребители аналогичного товара или услуги к такому способу покупки?

- Если покупателем является юридическое лицо, то какое подразделение, менеджер какого уровня принимает решение о покупке, и сколько времени занимает этот процесс?

Получение прибыли является определяющим мотивом предпринимательской деятельности. Ввиду того, что хозяйственная деятельность в предпринимательстве весьма разнообразна, формирование конечного финансового результата во многом зависит от того, насколько заведомо сориентированы на получение прибыли важнейшие хозяйственные решения. Это обстоятельство предопределяет огромную значимость показателя прибыли в предпринимательстве и, прежде всего, в решении следующих стратегических задач.

Разработка товарной стратегии. Критерием оптимальности товарного ассортимента является обеспечение в течение продолжительного периода постоянного превышения прибыли, остающейся в распоряжении предприятия над потребностями в финансовых ресурсах, необходимых для поддержания конкурентоспособности предприятия.

Разработка ценовой стратегии. При реализации этой задачи осуществляются расчеты прибыли с учетом выбора различных методов ценообразования (способ «средние издержки + прибыль», на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли, на основе ощущаемой ценности товара, по правилу равенства предельного дохода предельным издержкам и т.д.).

Разработка стратегии взаимодействия с рынками производственных ресурсов и выбора направлений инвестиционной деятельности предпринимательской структуры. Решения в этой области базируются на расчетах экономической прибыли, которая определяется как разница между доходами предприятия от продажи товаров (работ, услуг) и вмененными издержками на ресурсы, использованные при получении этих доходов. Компания получает экономическую прибыль, когда она использует факторы производства таким образом, что приносимая ими выгода превосходит выгоду, которую она могла получить при использовании этих ресурсов иным наилучшим способом посредством альтернативных направлений инвестирования.

Разработка стратегии реализации интересов собственников (учредителями, участниками, акционерами и т.д.) Данную категорию субъектов хозяйственных отношений наряду с информацией об общих результатах финансовой деятельности предпринимательской структуры (валовой прибыли) интересуют данные о размерах прибыли, направляемой на накопление (как фактор, обеспечивающий стабильность их положения в перспективе) и прибыли, направляемой на выплату дивидендов, доходов на паи и вклады. Показатели прибыли, характеризующие указанные направления формируются в процессе распределения прибыли, доводятся руководством предприятия до его собственников и подлежат утверждению ими в порядке, предусмотренном законодательством и учредительными документами.

Не существует универсального или оптимального типа структуры источников получения доходов и прибыли - для каждого типа деятельности, для каждой конкретной ситуации внешней и внутренней среды компании существует свой оптимум.

Модель формирования затрат организации. Любая предпринимательская структура в процессе функционирования потребляет ресурсы, которые формируют затраты фирмы – один из важнейших экономических показателей ее деятельности. Главным, если не единственным движущим мотивом предпринимателя является

увеличение благосостояния компании. Одна из главных целей любой предпринимательской структуры – это получение наибольшей прибыли при наименьших затратах путем стремления к оптимизации в расходовании ресурсов – материальных, трудовых, финансовых и др. и наиболее эффективного использования активов.

При этом под ресурсами понимаются факторы производства (земля, труд, капитал, предпринимательские способности), привлекаемые компанией для осуществления своей деятельности, под активами - ресурсы, отраженные в активе баланса, ставшие собственностью предприятия в результате предшествующих событий (вклад в уставный капитал, покупка, обмен и т.д.), под затратами - ресурсы, использованные компанией, в процессе ее производственно-хозяйственной деятельности.



Рисунок 12. Издержки, затраты и расходы в операционной деятельности организации

Затраты могут осуществляться в форме капитальных вложений (инвестиций) с целью создания или приобретения: основных средств и нематериальных активов. Другая часть затрат – это затраты, связанные с осуществлением текущей деятельности компании – производством и реализацией продукции (работ, услуг), реализацией ее активов и прочими операциями, осуществляемыми в течение отчетного периода. К текущим относятся затраты производственных ресурсов, которые, как правило, потребляются в одном хозяйственном цикле. Затраты, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг), составляют экономическую основу формирования себестоимости производимой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг.

Информация о затратах предприятия чрезвычайно важна, как для самой фирмы, так и внешних пользователей – её контрагентов. К внешним пользователям относятся органы государственного управления, налоговые службы, инвесторы, кредиторы, потребители. Данные о затратах для этой категории пользователей должны составляться в соответствии с принятыми стандартами бухгалтерского учета и финансовой отчетности, а также налогового законодательства.

При анализе затратной части бизнес-модели организации предприниматель обращает внимание на следующие моменты:

- Как меняется себестоимость при увеличении объема партии?
Сколько стоит привлечь одного клиента?
- Сколько клиентов за один день может обеспечить специалист по продажам и сколько этот специалист стоит?
- Что выгоднее: производить продукт на собственных мощностях или отдать его производство на аутсорсинг?
- Какова величина необходимого рабочего капитала?

В результате такого анализа предприниматель получает представление о структуре доходов и расходов. Заметим, что в зависимости от вида деятельности, степени диверсифицированности бизнеса, маркетинговой политики компании и т.п. структуры доходов и затрат в различных отраслях и компаниях различаются.



Рисунок 13. Структура расходов в бизнес-модели организации

Детальное представление об источниках затрат дает возможность создать информативную модель компании и с ее помощью спрогнозировать финансовые потоки компании в будущем. Здесь важны именно детали: какова задержка между фактом продажи и поступлением денег, как изменятся затраты на материалы в этом месяце, если через два месяца объем продаж увеличится в два раза. Подобная информация позволяет вовремя скорректировать бизнес-модель предпринимательской структуры в зависимости от конкретного сценария развития продаж и фактически понесенных затрат.

Приведем условный пример, демонстрирующий различия между различными видами затрат, возникающими в процессе предпринимательской деятельности (см. табл. 2). Открыты два предприятия, относящиеся к малому бизнесу, занимающиеся одним и тем же видом хозяйственной деятельности, реализующими примерно одинаковый ассортимент продукции, находящиеся в частной собственности. При этом первое предприятие работает в форме коллективного партнерства - форма организации предпринимательской деятельности, в которой два или более предпринимателя принимают совместные решения и несут личную имущественную ответственность за ведение дела (организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью). У второго предприятия собственником является индивидуальный предприниматель - физическое лицо, зарегистрированное в установленном порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Таблица 2. Сравнение различных видов затрат двух хозяйствующих субъектов

Виды ресурсов	ООО «Линтек» (учредители Иванов И.И. и Петров П.П.)		ИП «Каскад» (собственник Сидоров С.С.)	
	Условия приобретения ресурсов	Затраты на приобретение ресурсов, тыс. руб.	Условия приобретения ресурсов	Затраты на приобретение ресурсов, тыс. руб.
помещение	аренда	10	собственность	-
оборудование	покупка	4 (амортизация)	покупка	4 (амортизация)
транспорт	аренда	5	собственность	-
товары	покупка	20	покупка	20
директор	найм	10	сам	-
бухгалтер	найм	6	найм	6
продавец	найм	5	жена	-

Индивидуальному предпринимателю не нужно вести полномасштабный бухгалтерский учет – достаточно простой книги учета доходов и расходов. Объем отчетности, которую нужно представлять разным контролирующим органам, значительно меньше, чем у юридического лица. Суммы штрафов (а значит и незапланированных чрезвычайных расходов) за одни и те же нарушения законодательства в большинстве случаев значительно ниже, чем для юридических лиц.

ООО «Линтек» необходимо вести полноценный бухгалтерский и налоговый учет. Объем отчетности, которую нужно представлять разным контролирующим органам, значительно для ООО больше, чем у индивидуального предпринимателя. Однако при прочих равных предприятию, работающему в форме коллективного предпринимательства проще кредитоваться в банках на крупные суммы, открывать кредитные линии или использовать такие формы финансирования, которые просто по требованиям банковской безопасности недоступны для индивидуального предпринимателя

Экономические издержки и для первого и для второго предприятия одинаковые и составляют 60 тыс.руб., а вот бухгалтерские издержки будут разными: для ООО «Линтек» - 60 тыс.руб., для ИП «Каскад» - 30 тыс.руб.

Что касается налоговых издержек, то для ИП «Каскад», например, возможно применение патентной системы – одного из самых удобных и лояльных налоговых режимов, в то время как ООО может работать и по стандартной или по упрощенной системе налогообложения. В таком случае их налоговые издержки могут существенно различаться.

Проблема определения текущих издержек на производство и обращение, продукции (работ, услуг) и контроля за уровнем ее прибыльности по мере развития конкуренции всегда будет одной из первоочередных для обоих рассматриваемых компаний. Состав и структура затрат для обоих предприятий зависят от характера и условий производства при той или иной форме собственности, от соотношения материальных и трудовых затрат, от выбранного налогового режима и от множества других факторов, учитывающих специфику бизнес-модели данной организации.

Конечно, это условный пример, так как в нем не учтено множество пусть и не самых определяющих условий: расходы по налогу на имущество, страховые взносы с фонда заработной платы, расходы на горюче-смазочные материалы, методы

амортизационных отчислений и прочее. Но тем не менее данный пример демонстрирует важность грамотного финансового планирования затрат на любой, даже на самой первичной стадии развития бизнеса.

На любой стадии жизненного цикла предпринимательской структуры затраты играют чрезвычайно важную роль. Начиная с момента разработки бизнес-идеи одним из ключевых факторов, определяющих будущее компании, является грамотная стратегия формирования затрат и доходов: грамотная финансовая стратегия существенно увеличивает шансы на успех, в то время как даже незначительные просчеты в финансовом планировании могут привести к полному коллапсу начинающей компании с блестящей бизнес-идеей.

Необходимо не только знание нормативного законодательства, но и понимание сущности операционной, финансовой, инвестиционной деятельности предприятия, связанной в том числе с формированием расходов для различных целей. Только такой подход позволяет сформировать информацию о расходах предприятия, соответствующую, с одной стороны, требованиям законодательства, а с другой – интересам самой компании.

При формировании стратегии управления затратами предприятия могут быть поставлены следующие задачи:

- проанализировать структуру и динамику себестоимости продукции в зависимости от изменения объемов производства, по элементам или статьям затрат (например, анализ зависимости постоянных и переменных затрат от объема производства);
- оценить возможные пути снижения издержек;
- провести операционный анализ (анализ чувствительности, оценка изменения факторов, прогноз финансовых показателей операционного анализа);
- разработать планы по сокращению издержек, оценить затраты на реализацию данных планов, оценить эффективность в случае выполнения заявленных в планах целей.

Показатели затрат определяют основные бизнес-решения и формируют бизнес-модель любой предпринимательской структуры. Информация о затратах необходима:

- для принятия оптимальных решений на всех стадиях жизненного цикла каждого продукта и фирмы в целом;
- разработки стратегии выживания и обеспечения конкурентного преимущества;
- организации эффективной системы стимулирования персонала;
- оптимизация налоговых платежей;
- установления и поддержания взаимоотношений с налоговыми и другими структурами государства с соблюдением законодательных норм.

На большинстве современных рынков предпринимательские структуры самостоятельны в вопросах установления цен на продукцию с учетом складывающегося спроса и предложения. В этих условиях компания должна стремиться так спланировать уровень своих расходов, чтобы сделать свою деятельность рентабельной, и далее организовать производство таким образом, чтобы обеспечить этот приемлемый уровень расходов и возможность его постоянного снижения.

Показатели затрат используются для формирования товарной и ценовой стратегии компании, стратегии взаимодействия компании с рынками производственных ресурсов, выбора направлений инвестиционной деятельности, стратегии реализации интересов собственников.

Стратегия управления затратами организации заключается в рационализации структуры себестоимости и определении путей ее снижения с целью максимизации прибыли, а также увеличения эффективности производства. При этом, сокращение затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг возможно при условии рационального использования ресурсов (сырья, материалов, оборудования, финансов) и максимизации отдачи от них.

4. Самостоятельная работа

Задание 1. Способы формирования уставного капитала в предпринимательской деятельности.

В течение шести месяцев трое друзей разрабатывали устройство охлаждения напитков без льда. Авторы идеи решили создать компанию в форме непубличного АО, которая будет заниматься сборкой данных устройств, закупая все комплектующие у сторонних поставщиков. Таким образом, в создании АО участвуют три учредителя. В качестве взносов в уставной капитал учредителями предложены различные виды имущества. Состав вкладов и их оценка, предлагаемая учредителями, приведены в таблице.

/п	Учредители	Виды взносов			Итого (тыс. руб.)	
		Денежные средства (тыс. руб.)	Ценные бумаги (акции)			Основные средства (тыс. руб.)
			кол-во (шт.)	Суммарная стоимость (тыс. руб.)		
	А	100	100	6	–	
	Б	100	50	2,5	–	
	В	100	–	–	150	
	Итого:					

Определить:

1. Произвести расчет суммы уставного капитала компании и распределить акции между учредителями. Номинальная стоимость — 500 руб.
2. Как известно, стоимостная оценка вкладов учредителей осуществляется по их взаимной договоренности. Однако уточнить стоимость имущества можно, воспользовавшись услугами независимого оценщика. Какие коррективы внес бы в предлагаемые оценки вкладов оценщик, располагая следующей дополнительной информацией:
 - Номинальная стоимость акций, предлагаемых учредителем А, составляет 50 руб. за одну акцию. По данным последней котировки – 25 руб. за единицу.
 - Номинальная стоимость акций, предлагаемая учредителем Б, составляет 50 руб. за единицу. По данным последней котировки – 60 руб. за единицу.
 - Использование основных фондов с характеристиками, аналогичными предложенным учредителем В, обеспечивает до окончания срока их службы

получение усредненной ежегодной прибыли в размере 20 тыс. руб. и уровень рентабельности основных средств (прибыль/фонды) — 40%.

Задание 2. Выплаты доходов по предпринимательской деятельности.

Уставный капитал публичного АО «Вискер» в размере 2 000 тыс. руб. разделен на 1800 обыкновенных акций и 200 привилегированных. Предполагаемый размер фонда выплаты дивидендов составляет 310 тыс. руб. Фиксированный дивиденд по привилегированным акциям от номинала составляет 20%.

На получение какого дивиденда может рассчитывать владелец обыкновенной акции, если по уставу дивиденд по привилегированным акциям не может быть меньше, чем по обыкновенным.

Публичное АО «Вискер» в ходе первичного размещения выпустило 600 обыкновенных и 300 привилегированных акций номинальной стоимостью 100 рублей. Цена размещения обыкновенных акций - 200 рублей, привилегированных акций – 150 рублей. Уставной капитал АО «Вектор» составит:

$$A \quad 600 \times 200 + 300 \times 150 = 165\,000 \text{ рублей}$$

$$B \quad 600 \times 100 + 300 \times 100 = 900\,000 \text{ рублей}$$

$$B \quad 600 \times 200 + 300 \times 100 = 150\,000 \text{ рублей}$$

Задание 3. Внешняя среда высокотехнологичной компании.

Компания Apple столкнулась с большими проблемами при поставках своего нового продукта iPhone 3G. В первую очередь, проблемы были вызваны ажиотажным спросом на продукт. Аналитики Apple даже не предполагали, что величина спроса достигнет подобных значений.

Аналитик Apple Майкл Гартенберг отмечает: «Несмотря на дефицит, популярность iPhone продолжает расти. На улицах США можно увидеть людей в строгих деловых костюмах, стоящих в очередях в рабочее время. Такое несвойственное деловым людям поведение наиболее красноречиво демонстрирует успех продукции Apple».

Проанализируйте, к какой среде – прямого или косвенного воздействия – относятся нижеперечисленные факторы и объясните, почему Стив Джобс должен учитывать их при формировании стратегии компании Apple.

1. Увеличение доли «гиков» в структуре населения США, ожидающих новинок на рынке технологичных гаджетов
2. Решение эксклюзивного провайдера Apple, компании AT&T, привязать продажи iPhone 3G к продажам более дорогих тарифов на услуги своей сотовой связи
3. Возможное решение государства о предоставлении налоговых льгот Apple и другим технологичным компаниям для более успешной инновационной деятельности
4. Рост численности населения США за последние 5 лет
5. Требование Citibank применить оферту о погашении кредита, данного Apple, размере 250 миллионов долларов США в связи с признаками мирового экономического кризиса

6. Потенциальная возможность покупки государством пакета акций компании в случае возникновения угрозы технического дефолта

7. Решение Samsung выпустить модель WiTu, которая по свойствам и функциям почти полностью копирует iPhone, а в некоторых моментах и превосходит его

8. Возрастающий спрос на продукт Apple со стороны жителей Азиатского и Тихоокеанского регионов, который во многом может быть удовлетворен местными, более дешевыми аналогами продукта

9. Появившиеся новости об уходе Стива Джобса с поста руководителя компании, вызванные постоянным муссированием слухов о его болезни

10. Падение благосостояния среднего жителя США

11. Падение доли молодежи в структуре населения США, вызванное падением рождаемости 15-20 летней давности

12. Требование поставщиков Компании повысить закупочные цены комплектующих, вызванное ростом стоимости сырья

13. Меры США, в частности «План Полсона», направленные на оздоровление финансового сектора экономики государства

14. Требование профсоюзов повысить заработную плату на заводах Компании

15. Новые требования директора по маркетингу и брендингу к особенностям позиционирования Компании как производителя для более «серьезных» потребителей, в частности для менеджеров среднего звена

16. Рост доли рынка компании RIM – крупнейшего поставщика услуг на рынка корпоративной мобильной почты США и разработка этой компанией своего продукта Blackberry Thunder, копирующего iPhone.

17. Возможный приход к власти гораздо более жестких к трудовой политике представителей Демократической Партии США

Задание 4. Основные и оборотные средства компании.

Исходя из нижеприведенных данных о составе основных средств (фондов) организаций определить, к каким отраслям промышленности (машиностроение, легкая промышленность, топливно-энергетический комплекс) могут относиться эти предприятия.

Виды основных средств (фондов), млн.руб.	Наличие на 1.01.2015 г.		
	Предпр.-1	Предпр.-2	Предпр.-3
Здания	10 700	47 950	94 400
Сооружения	1 050	177 200	15 470
Машины и оборудование	8 450	127 890	126 110
Транспортные средства	1 300	5 480	6 190
Производственный инвентарь	830	910	1 550

Прочие	170	1 370	3 870
--------	-----	-------	-------

Задание 5. Ресурсы предприятия.

В II полугодии 2014 г. компания ООО «Фармацевт-аква» успешно апробировала пилотный образец инновационного фармацевтического продукта А. В течение последующих 3-6 месяцев компания ООО «Фармацевт-аква» полностью вышла на расчетные производственные мощности и начала интенсивно осваивать отечественный рынок. Компания при приобретении нового оборудования для запуска «пилотной серии» продукта осуществила следующие затраты:

- Уплатила в соответствии с договором поставщику оборудования 372 тыс. руб. (в том числе НДС).
- Уплатила за информационные услуги, связанные с приобретением данного основного средства, 60 тыс. руб. (в том числе НДС).
- Уплатила строительной организации за проведение работ, связанных с введением нового оборудования в эксплуатацию 40 тыс. руб. (в том числе НДС).
- Уплатила за смазочные материалы, необходимые для проведения текущего ремонта оборудования в процессе его эксплуатации, 5 тыс. руб. (в том числе НДС).

Определить:

Какие из перечисленных затрат сформировали полную первоначальную стоимость основного средства? Рассчитайте остаточную стоимость оборудования ООО «Фармацевт-аква» через 3 лет со сроком полезного использования 10 лет:

- линейного способа начисления амортизации;
- способа уменьшающегося остатка (коэфф. ускорения = 2);
- способа списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования.

В условиях нехватки финансовых ресурсов для развития нового бизнеса, компания принимает решение о покупке не нового, а подержанного оборудования для производства продукции. В мае 2014 г. предприятием было приобретено и поставлено на баланс подержанное оборудование стоимостью 3 000 тыс. руб.

Норма амортизации – 10%. В марте 2015 г. была осуществлена модернизация этого оборудования, позволившая увеличить его мощность. Затраты на модернизацию составили 600 тыс. руб. Для начисления амортизации по данному виду оборудования компания использует линейный метод.

Рассчитайте по результатам проведенной модернизации первоначальную стоимость и остаточную стоимость оборудования на балансе компании на 31 декабря 2015 г.

Задание 6. Использование метода «Direct-costing» в разработке стратегии предпринимательской деятельности.

ЗАО «Гаджет» производит и поставляет различные виды электронного оборудования на сумму 8 400 тыс. руб. в год (без НДС). Совокупные затраты составляют 8 000 тыс. руб. в год. Компании предложен крупный контракт, который в дальнейшем может иметь перспективные результаты. Выпуск 600 единиц новейшего оборудования, необходимых заказчику может быть обеспечен при следующих затратах (см. таб.). Условия контракта требуют поставки изделий в течение года. Для выполнения заказа компании придется отказаться от ранее производимой продукции.

Требуется определить минимальную цену на изделие (без НДС), которую могла бы назначить компания, при условии, что прибыль останется прежней.

	Тыс.руб.
Сырье и материалы	1 740
Расходы на оплату труда с начислениями	1 450
Амортизация	1 150
Переменные общепроизводственные расходы	1 250
Постоянные общепроизводственные расходы	1 540
Управленческие расходы	110

Задание 7. Показатели эффективности деятельности предприятия.

В процессе разработки стратегии развития компании «Нанотех» перед руководством фирмы возникла необходимость выбрать одно из двух решений:

- Вариант А: приобретать дополнительное оборудование и осуществлять весь производственный цикл;
- Вариант В: приобретать комплектующие и собирать готовую продукцию.

Известны следующие показатели предпринимательской деятельности компании «Промстрой» при выборе одного из вариантов развития:

Наименование показателя ЗАО «Нанотех»	Вариант А	Вариант В
Цена единицы продукции,руб.	100	100
Объем производства, шт.	20 000	20 000
Переменные затраты на единицу продукции, руб.	40	68
Постоянные затраты, руб.	370 000	160 000

Предложите наиболее выгодный (с точки зрения прибыльности) для АО «Нанотех» вариант на основе имеющихся данных.

Задание 8. Валовая прибыль предпринимательской деятельности.

Компания «Акватех» реализовала в декабре 2014 г. продукции на 2950 тыс. рублей (с НДС). Себестоимость реализованной продукции составила 1800 тыс. руб. (без НДС). Был продан компьютер по цене 9 тыс. руб. (без НДС). Первоначальная стоимость компьютера – 50 тыс. руб. Компьютер эксплуатировался 4 года. Годовая норма амортизационных отчислений – 20 % (использовался линейный метод начисления амортизации). В данном месяце истек срок депозитного вклада фирмы в банке на сумму 600 тыс. руб. Срок вклада 4 месяца под 11% годовых. Рассчитать прибыль компании за декабрь 2010 г., исходя из данных условий.

Задание 9. Определение валовой прибыли субъекта малого предпринимательства.

Студенты химического факультета МГУ Иван Герасимов, Владимир Молодых и Виктор Дёмин опытным путём выяснили, что на российском рынке детских товаров совершенно отсутствуют наборы реактивов, с помощью которых можно ставить наиболее простые и красивые химические опыты. Учитывая огромный спрос, студенты решили организовать фирму по производству подобных наборов – ООО «Химфак Эмгэу».

Столкнувшись с невозможностью найти на рынке готовые упаковочные коробки для наборов химических реактивов молодая организация приобрела у ОАО «Московский вертолётный завод» установку Б-36 для производства фигурных пластиковых коробов за 236 000 рублей (включая НДС). Фактический срок эксплуатации установки у прежнего собственника составлял 20 лет. Норма амортизации установки согласно нормативной базе – 4%.

Средние затраты на 1 набор составили:

- 10 гр. пластиковой массы; цена закупки = 2360 руб/кг (вкл. НДС)
- 250 гр. химических реактивов, со средней ценой закупки 212 руб.40 коп. (вкл.НДС) за кг.
- цветной полиграфический буклет-инструкция, с ценой изготовления 6 348 руб. 40 коп. (вкл. НДС) за 1000 шт.

Также компанией была выплачена заработная плата сотрудникам на сумму 720 000 руб. (без учёта страховых взносов на обязательное страхование) и было выплачено 283 200 рублей (с учётом НДС) за аренду помещения на химическом факультете МГУ. Учитывая, что за год компании удалось реализовать 15 000 наборов по цене 177 руб (с НДС)/набор, определите валовую прибыль компании в 2010 г.

- при применении линейного способа начисления амортизации.
- при начислении амортизации по методу суммы чисел лет.

Задание 10. Кейс «Затраты компании «Чайник Ltd»

Шесть лет компания «Чайник Ltd» производила только один вид продукции: простой электрический чайник для кипячения воды объемом, примерно полтора литра. Этот чайник стал первым на рынке, у которого была надежная система, выключавшая его в момент закипания воды.

Он был также достаточно легким, чтобы его можно было переносить из одной комнаты в другую на подносе, имел современный дизайн и был довольно крепким. Много лет чайник очень хорошо продавался, а «Чайник Ltd» стала широко известной компанией в России и даже в некоторых странах СНГ.

С производственной точки зрения чайник состоял из:

- корпуса и крышки сделанных из нержавеющей стали, которые закупались «Чайник Ltd» уже готовыми;
- теплоизолированной ручки из проволоки и пластика (служившей также крышкой для механизма выключения над отверстием для сетевого провода), которые закупались компанией «Чайник Ltd» уже в виде готовой продукции;
- нагревающего элемента, который приобретался «Чайник Ltd» в полуфабрикатах;
- термостата и механизма выключения, которые предварительно собирались «Чайник Ltd» из стандартных электрических комплектующих.

Термостат и механизм выключения как с технической точки зрения, так и с позиции маркетинга являлись сердцевинной продукта и были защищены большим количеством патентов. Это было основной причиной, по которой «Чайник Ltd» предпочитала полностью производить эту деталь, хотя все остальные составные части изделия компания покупала в более или менее завершённом виде. Окончательная сборка, проверка (в основном эффективности электроизоляции) и упаковка также производились «Чайник Ltd».

Сразу же после своего основания для «Чайник Ltd» настали годы процветания. Автоматический чайник был не только полезен в стране с большим потреблением чая, где семьям требовался удобный источник кипятка в нескольких разных комнатах в доме.

Он также импонировал с точки зрения безопасности домохозяйкам, которые боялись, что чайник, оставленный без присмотра, может выкипеть, расплавиться и стать причиной пожара. Чайник «Чайник Ltd» доказывал домохозяйкам свою безопасность каждый раз, когда он выключался после закипания воды. Выгода для компании была также в том, что основная идея использования термостата была настолько проста, что основные патенты так и не оспаривались.

После первых двенадцати месяцев деятельности Иван Васильевич Чайников, управляющий директор и основной акционер компании (ему также принадлежала буква "Ч" в названии «Чайник Ltd») сказал своей жене в канун Нового 2010 года следующее:

«Моя дорогая, вскоре мы сможем удалиться на покой во Францию. Мы произвели и продали 143 000 чайников по 39 долл. каждый, но нам каждый чайник обходится в 20,57 долл.

Посмотри на эти цифры. Готовые компоненты для каждого чайника стоят чуть больше 10,50 долл., нам пришлось потратить всего 100 000 долл. на комплектующие электрические детали для термостатов, расходы на оплату труда были всего 1 128 000 долл. (включая медицинскую страховку), арендная плата составила 100 000 долл., отопление и освещение в этой продуваемой насквозь развалюхе обошлись всего в 17 000 долл., а все остальные общие издержки составили еще 95 000 долл.

После Рождества у нас не осталось нераспроданных запасов на складах, у нас нет ни готовой продукции, ни деталей, ни сырья. Давай порадуемся, наша прибыль на каждый чайник составила 18,43 долл.»

Его жена была более реалистична: «Не забудь всех работников администрации и отделов продаж. Они стоят 451 000 долл., включая рекламу. А что насчет тех станков, которые тебе пришлось купить, не говоря уже об имитирующем устройстве в отделе технического тестирования, компьютере и развозном грузовике. Миллион долларов!

Мы так использовали станки и грузовик, что не смогли бы продать их даже как металлолом. Они изношены и ничего не стоят. Мы почти банкроты».

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте бизнес-модель компании «Чайник Ltd» с точки зрения структуры формирования доходов и расходов, а также критических факторов успеха.
2. Прав ли Иван Васильевич Чайников в том, что каждый чайник обходится компании в 20,57 долл.? Если Вы считаете, что нет, то укажите, в чем он ошибся.
3. Сколько стоило производство каждого чайника (какова производственная себестоимость единицы продукции)?

4. Сколько стоило производство и реализация каждого чайника (какова была полная себестоимость единицы продукции)?
5. Какова совокупная валовая прибыль компании за последний год успешной работы на рынке?
6. Какова прибыль на один произведенный (проданный) чайник?
7. Можем ли мы в реальной жизни использовать такого рода расчет себестоимости продукции в большинстве обычных производственных компаний, выпускающих бытовые товары стандартного ассортимента для массового потребления? Обоснуйте свой ответ.
8. Если полная себестоимость чайника составляла 39 долл., то чему должна была равняться продажная цена чайника на рынке?
9. Если полная себестоимость чайника составляла 45 долл., то чему должна была равняться продажная цена чайника на рынке?

«Доходы компании «Чайник Ltd»

В течение всего этого времени компания подготавливала довольно много информации сторонним организациям, например, налоговым органам, банкам, у которых она получала кредиты, а позднее своим акционерам. Но в данном случае интерес вызывает информация, применявшаяся внутри компании для ее управления. Во многих аспектах информация типична для любой растущей компании. Менеджер по производству (позднее повышенной в должности до директора по производству) никогда не любил бухгалтеров, даже специалистов по управленческому учету, поскольку ему казалось, что они всегда все усложняют. Например, в 2013 году он сказал руководству:

Послушайте, Иван Васильевич, в прошлом году из тех 130 тыс. чайников, которые произвели я и моя благородная команда в отделе производства, отделу продаж удалось продать 121 тыс. за общую цену примерно 4 908 000 долл. США. Нам пришлось заплатить:

№	Наши расходы	Тыс.долл.
	на зарплату на производстве и сборке	1070
	за электрические детали	95
	за готовые комплектующие	1 448
	на покрытие потенциальных расходов по замене наших станков и зданий	826
	мое жалование и жалование всем остальным, как Вы нас называете, канцелярским крысам в отделах управления производством, что выливается в кругленькую сумму	602
	общих расходов	4 041
	и составляет, по моему скромному мнению, валовую прибыль для покрытия расходов еще более крутых ребят из отдела продаж и других административных отделов и на покупку новой шляпки для миссис Ч. в размере	867

Но Вы, Председатель совета директоров нашей скромной компании, Иван Васильевич Чайников, говорите, что я упустил из виду важный принцип!

Вопросы к кейсу:

1. Прав ли Чайников И.В.? Что это за принцип?
2. Какое правильное значение валовой прибыли назвал бы Председатель на основе приведенной выше информации?

5. Библиография

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2014. – 468 с.
2. Амортизация основных средств. Бухгалтерская и налоговая. М.: АБАК. 2014 – 144 с.
3. Бланк И. Управление финансовыми ресурсами. М.: Омега-Л, Эльга, 2013. – 768 с.
4. Бланк С., Дорф Б. Стартап. Настольная книга основателя. М.: -Альпина Паблишер, 2014. - 616 с.
5. Гейдж Д. «Партнерское соглашение: как построить совместный бизнес на надёжной основе». М., 2012
6. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: категории, задачи, тесты, ситуации. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Проспект, 2014. – 376 с.
7. Есаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
8. Касьянова Г. Налог на прибыль и ПБУ 18/02. Организация налогового учета на базе бухгалтерского. М.: АБАК, 2014. – 128 с.
9. Ковалев В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью. М.: Проспект, 2014. – 334 с.
10. Методические рекомендации к разработке бизнес-плана инновационного проекта. — М.: Издательство Московского университета, 2013. — 133 с.
11. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу «Основы предпринимательства» / Под ред. Н.П.Иващенко. – М.: Издательство Московского университета, 2013. – 166 с.
12. Траут Дж. Большие бренды — большие проблемы. - СПб: Питер, 2013.
13. Шахова М.С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы. – М., Экономический факультет МГУ: Анкил, 2013.
14. Экономика предприятия. Учебник. М.: Юрайт, 2014. – 304 с.
15. Экономика фирмы. Учебник под ред. В.Я. Горфинкеля. М.: Юрайт, 2014. – 688 с.
16. Экономика фирмы: Учебник/ Под общ.ред. проф. Н.П. Иващенко. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 528 с.
17. Business model and Performance of Firms, J.Sahut, L. Hikkerova, M., Khalfallah, International Business Research, February 2013, Vol. 6, Issue 2, pp.64-76.