Лекция 1.

**Государственная поддержка малого бизнеса.**

Чем отличается предприниматель от менеджера? Предпринимателем может быть любой, кто откроет свое дело, а менеджер - это профессиональный управляющий.

Предпринимательство - свойство, которое дается человеку.

В России 25% экономики малый бизнес.

Почему государству выгоднее иметь большой процент малого бизнеса:

1. Снимает заботу о рабочих местах.
2. Налоги (особенно местный уровень).
3. Учет требований покупателей.
4. Экономия используемых материальных ресурсов.
5. Интенсивное обновление продукции.
6. Повышается технико-технологический уровень.
7. Предприниматели находят места для инвестиций, инвестируют в свои предприятия.

Предприятия берут на себя функции государства и функцию социальной защиты сотрудников.

Факторы, которые воздействуют на активность малого бизнеса:

1. Надежность защитного механизма.
2. Личная выгода, личный интерес.
3. Снижение степени неопределенности и риска.
4. Наличие ниши на рынке, куда предприниматель может направить свою деятельность.
5. Состояние роста экономики страны.

Необходима государственная поддержка малого бизнеса. 14 июня 1995 года издан федеральный закон "о государственной поддержке малого бизнеса". Введены численные ограничения для МП:

1. строительство, промышленность, транспорт - до 100 чел.
2. научно-техническая сфера, с/х - до 60 чел.
3. оптовая торговля - до 50 чел.
4. розничная торговля - до 30 чел.
5. в остальных сферах - до 50 чел.

Для сравнения в США: до 100 чел - малый бизнес, до 500 чел - средний, от 500 - до 1000 - крупный.

Доля уставного капитала, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не должна превышать 25%.

К малому предпринимательству относятся индивидуальные частные предприниматели (ИЧП).

Отсюда изменения в законе "О налоге на прибыль". Появились дополнения. 1 января 1996 года 227-ой федеральный закон:

1. расширен круг МП, которые имеют 2 льготных года без налогов. Кроме строителей туда вошли медицина, продовольствие, с/х и т.п.
2. отменены авансовые выплаты налогов;
3. после 2-х летней льготы предусматривается частичное освобождение от налогов на 3-ий и 4-ый годы;
4. более жесткая процедура исчезновения, закрытия фирм. Надо отработать не менее 5-ти лет. Если предприятие закрывается ранее, то описывается имущество, и государство отбирает сумму налоговой льготы;
5. введено косвенное стимулирование малого бизнеса. Если банк предоставляет кредиты малому бизнесу до 50% своих возможностей, то банку снижаются налоги (с 35% до 8%). Если страховая компания не менее 50% получила от малого бизнеса, то тоже освобождается от налогов.

Для малого бизнеса с численностью до 15 человек введен "закон об упрощенной системе налогообложения". Вместо суммы различных налогов вводится единый налог. Либо это налог на валовую выручку - 10% (6,67% в мест. и 3,33% в федер.), либо налог на прибыль (валовый доход) - 30% (20% в местн. и 10% в федер.).

Упрощенной системой налогообложения не могут пользоваться фирмы, выпускающие подакцизные товары (они входят в специальный реестр МинФина).

Виды партнеров:

1. официальный (известный, активный);
2. активный (м.б. неофициальными);
3. пассивный (-//-);
4. тайный (предприниматель не говорит о нем, активный);
5. номинальный (партнер по принуждению);
6. субпартнер (партнер - партнеру).

Лекция 2.

**Формы льготного предпринимательства:**

1) Ассоциации малого бизнеса (при префектурах).

Это добровольные группировки. Имеют свой банк. Соответственно имеют льготное кредитование. Приоритетными для банка являются: члены ассоциации, постоянные клиенты банка, предприятия, занимающиеся программами развития малого бизнеса.

Не все хотят попасть в ассоциацию, т.к. есть отчисления, обязательства.

2) Для научно-технического малого бизнеса: "Технопарки".

Создается набор дорогостоящих основных средств. Предприятия, входящие в эту структуру, арендуют их на время и т.д.

3) Бизнес-инкубаторы.

Создаются готовые офисы. Предприниматель составляет бизнес-план. Этот бизнес-план обсуждается. Предоставляется офис. Смысл: поддержка бизнеса на первых порах.

4) Франчайзинг. (франшиза - льгота)

Контрактное взаимодействие между франчайзером (главным предприятием) и франчайзингом (франчайзи) (предприятием-оператором). Предприятие-оператор является собственником. Фирма-франчайзер передает технологии и методики, а также товарный знак.

Франчайзер (у него более 1000 операторов) через предприятия-операторы делает свою рекламу, имидж и т.д.

Франчайзер передает:

1. символику и товарный знак;
2. технологию;
3. проводит обучение;
4. помощь специалистов по маркетингу, по учету, по дизайну и т.п.

Оператор:

1. должен иметь приличные начальные средства;
2. не допускается нарушение внешнего вида;
3. не допускает изменение технологии (даже по количеству человек);
4. обязательства выплачивать с объема продаж определенный процент;
5. выделение средств на рекламу - 4% от объема продаж.

Недостатки:

1. двойной учет (франчайзер и оператор);
2. оператору запрещено заниматься диверсификацией.

Франчайзер разрабатывает пакет льготного предпринимательства. В нем рассматриваются:

1. Факторы размещения (характер улиц, транспортные потоки, окружающую среду, учет местных условий, что находится рядом).
2. Технологические факторы.
3. Факторы обучения.
4. Разработка пособий для операторов (рассказ о системе, о видах оборудования).

**Основные этапы создания фирмы.**

1. Подбор предпринимательской команды.
2. Выбор вида деятельности, формы собственности.
3. Определение рынка для фирмы, местоположение, торговые зоны, расходы и т.п.
4. Источники финансирования фирмы, потребители.
5. Организация фирмы.

SWOT - анализ

Возможности, Преимущества

внешняя среда (наши) (сила)

Внешняя среда Внутренняя среда

Угрозы, опасность Слабость,

со стороны внеш- недостатки

ней среды

6. Составление учредительных документов.

Учредительный договор - свод правил, условий, регулирующих отношения участников при ведении бизнеса.

Устав - свод правил, условий, регулирующих отношения с внешними организациями и т.п. и включается часть из учредительного договора.

Учредительный договор:

1. наименование предприятия;
2. правовое положение;
3. юридический адрес;
4. величина уставного капитала;
5. описание участников общества;
6. учредители и их доля в уставном капитале;
7. виды деятельности;
8. полномочия партнеров;
9. описание схемы использования доходов (валового дохода, прибыли);
10. описание схемы деления убытков;
11. правила передачи своей доли третьему лицу;
12. правила выхода из общества;
13. процедура внесения изменения в устав и уставного фонда (на общем собрании);
14. перечень вопросов, требующих единогласного решения (вопрос ликвидации) ;
15. перечень вопросов, требующих большинства;
16. описание процедуры ликвидации.

Лекция 3.

Устав:

1. реквизиты фирмы;
2. уставной капитал, доли каждого участника;
3. виды деятельности;
4. полномочия;
5. описание схемы использования доходов;
6. передача доли;
7. выход;
8. каким образом составляется отчетность;
9. вопросы аудита;
10. структура управления, описание высших органов управления (права и обязанности генерального директора, общего собрания);
11. основные должностные лица и их функции;
12. состав, функции, график деятельности ревизионной комиссии;
13. внешнеэкономическая деятельность;
14. процедура изменения устава;
15. процедура ликвидации.

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков малого бизнеса.

Преимущества:

1. Мобильность и гибкость управления фирмой.
2. Малый управленческий персонал.
3. Простые организационные связи.
4. Высокая квалификация персонала.
5. Быстрая, высокая восприимчивость к новшествам.
6. Учет местных условий и особенностей.
7. Использование сфер, которые невыгодны крупному предпринимательству.

Недостатки:

1. Ограниченность ресурсов всех видов.
2. Большая зависимость от рыночной конъюнктуры.
3. Слабые кредитные возможности.
4. Подчинение целям крупного производства.
5. Перегрузка рабочей недели.
6. Хуже возможности для социальной защиты.
7. Зарплата ниже, чем в крупных предприятиях.

Условия целесообразности создания малого бизнеса:

1. Наличие оригинальной идеи (патент и т.п.).
2. Начальные инвестиции.
3. Высокопрофессиональная команда.
4. Перспектива производства и сбыта.

Крупные предприятия.

Преимущества:

1. Финансовая устойчивость.
2. Низкие удельные затраты.
3. Высокая техническая оснащенность.
4. Большая номенклатура выпуска.
5. Большие производственные мощности.
6. Возможность получения сверхприбыли.
7. Единство научных и производственных процессов.
8. Возможности роста конкурентоспособности на рынке.
9. Большие возможности для социальной защиты.

Недостатки:

1. Организационная инерционность структур.
2. Консерватизм к новшествам.
3. Сложные коммуникационные связи.
4. Большая численность управленческого персонала.
5. Малодинамичные научные структуры.

Условия целесообразности создания:

1. Наличие большой емкости рынка.
2. Высокая наукоемкость продукции.
3. Наличие перспективы длительного выпуска продукции.
4. Наличие условий для сверхприбыли.

Организационно-коммуникационные связи

**Основы финансового управления в малом бизнесе.**

Условия финансовой устойчивости предприятия:

1. Возможность оплаты текущих долгов (кредитов).
2. Возможность оплаты будущих долгосрочных обязательств (инвестиций).
3. Средства на оборудование, на расширение.
4. Своевременная выплата зарплаты.
5. Резерв на незапланированные расходы.
6. Регулярная уплата налогов.

Задачи с т.з. финансового управления:

1. Получение прибыли и снижение риска.
2. Движение наличных средств (финансового потока).
3. Разработка надежной системы получения платежей от заказчиков.
4. Надежная система мониторинга (контроля) за финансовой деятельностью.

3 вопроса:

1. Как работало предприятие в прошлом и в каком оно состоянии сегодня? (Анализ счетов прибыли и убытков, баланс предприятия, анализ динамики и темпов роста, анализ использования денежных поступлений).
2. Какие цели стоят перед предприятием и как обеспечены эти цели по сегодняшнему состоянию?
3. Какие методы мониторинга (контроля) потребуются для финансового развития фирмы (система защиты)?

Лекция 4.

Доход от реализации определяется на момент выставления счета-фактуры (не на момент отгрузки или оплаты). Т.о. при исчислении прибыли сумма реализации берется по счету-фактуре, а оплата относится к движению наличности.

Расходы определенного периода времени должны одновременно учитываться с доходами этого периода.

В отчеты включаются операции с денежной оценкой по стоимости. В отчетах указывается фактическая стоимость товара, а не планируемая.

Предприятие рассматривается как экономическая единица. Финансовые отчеты предусматривают оценку действующего предприятия, а не продаваемого и т.п.

Принципы финансовой отчетности:

1. Принцип двойственности балансовой отчетности.
2. Принцип осмотрительности (затраты завышены, прибыль занижена при планировании).
3. Акцентирование внимания на значимые элементы.
4. Принцип сопоставимости.

Финансовая информация для мониторинга и контроля.

1. Непрерывность финансовой информации.
2. Систематизация (формирование базовой информации).
3. Регулярность.

Система учета информации.

1) Книга продаж и книга покупок. В книге продаж счета-фактуры регистрируются в момент, когда попадают в выручку либо по мере отгрузки, либо по мере оплаты. В книге покупок счета-фактуры регистрируются по мере оплаты и оприходования товара.

2) Скоросшиватели для счетов-фактур поставщиков и потребителей.

**Анализ финансовой деятельности малого предприятия.**

Направления анализа:

1. Анализ рентабельности и затратоемкости.
2. Анализ финансового состояния.
3. Управление финансами.
4. Финансовое управление ресурсами.

Рассмотрим пример анализа. Пусть имеются 2 фирмы и данные по ним за 2 года.

**1.**

1) ρi = Пi/Si⋅100% - рентабельность товара.

2) Rпр = Пбал/(Кобор + Косн) -рентабельность предприятия.

3) Rук = П/(УК + Рез.Ф) - рентабельность уставного капитала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 6651/13261=50,1% | 3256/6610=49,2% |
| 2 | 11254/26911=41,8% | 1787/15657=11,4% |

4) Rисп.к = Пбал/(УК + Долг. Кред.) - рентабельность используемого капитала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 10884/19375=56,1% | 6867/14254=47,2% |
| 2 | 24514/43281=41,8% | 6503/26738=24,3% |

5) Норма прибыли (в знаменателе объем реализации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 10884/154670=7,04% | 6867/132898=5,2% |
| 2 | 24514/225626=10,9% | 6503/147158=4,5% |

# Лекция 5

6) Рентабельность сбыта = Затраты на продажу и сбыт / Объем реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 10874/154670=7% | 10258/132898=7,7% |
| 2 | 23850/225626=10,5% | 15354/147158=10,4% |

Устанавливается допустимый объем затрат.

7) Доля общефирменных затрат (FC) = Общефирменные издержки / Объем реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 38395/154670=24,8% | 36718/132898=27,6% |
| 2 | 87965/225626=38,9% | 57331/147158=38,9% |

8) Зарплатоемкость = ФОТ / Объем реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 20560/154670=13,2% | 19760/132898=14,8% |
| 2 | 61998/225626=27,4% | 39260/147158=26,6% |

Устанавливается критический объем ФОТ.

9) Арендоемкость = Оплата за аренду / Объем реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 10500/154670=6,8% | 10500/132898=7,9% |
| 2 | 8712/225626=3,8% | 6307/147158=4,2% |

Вторая фирма расположена где-то в отдаленных районах.

**2.** Анализ финансового состояния.

Коэффициенты:

* покрытия (ликвидности) = Текущие активы (оборотные средства) / Текущие обязательства

Коэффициент покрытия характеризует способность фирмы оплачивать свои краткосрочные обязательства. k→2÷2,5 в мире (1,8 в России). Соответственно существуют вещи быстроликвидные и долголиквидные.

В оборотные средства входят НЗП, запасы, деньги в расчетах, дебиторская задолженность, готовая продукция на складе.

* критической ликвидности (для РФ быстрой ликвидности) = (деньги на р/с + дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства k→>1
* абсолютной ликвидности = деньги на р/c / краткосрочные обязательства k→0,3

1) Коэффициент ликвидности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 24134/19328=1,24 | 15933/14543=1,09 |
| 2 | 69051/58326=1,18 | 34240/30133=1,13 |

2) Коэффициент быстрой ликвидности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 20344/19328=1,05 | 13803/14543=0,94 |
| 2 | 57776/58326=0,99 | 29140/30133=0,96 |

Нужно смотреть по отрасли, по состоянию в целом.

3) Коэффициент зависимости от привлеченных средств (внешних долгов) = Долгосрочные займы или кредиты / Используемый капитал k→0,3 (30%)

Лекция 6.

**3**. Показатели финансового управления.

1) Длительность оборачиваемости запасов (показатель дней для запасов) = Запасы \* 365 / Величина закупок на 1 цикл

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 3790\*365/35920=39 дн. | 2130\*365/31045=25 дн. |
| 2 | 11275\*365/82426=50 дн. | 5130\*365/56905=33 дн. |

В РФ:

, где



nгод – годовой объем реализации;

Wоб – средняя величина оборотных средств;

nоб – количество оборотов.



2) Показатель срока оплаты дебеторской задолженности (количество дней, необходимое заказчикам для оплаты счетов-фактур) = Дебеторская задолженность \* 365 / Годовой объем реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 16863\*365/154670=40 дн. | 13203\*365/132898=25 дн. |
| 2 | 46361\*365/225626=75 дн. | 29028\*365/147158=33 дн. |

Определяем, какую часть продукции мы даем на реализацию (а не по предоплате).

3) Показатель погашения кредиторской задолженности = Кредиторская задолженность \* 365 / Объем реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 6285\*365/154670=15 дн. | 5188\*365/132898=14 дн. |
| 2 | 12420\*365/225626=20 дн. | 9198\*365/147158=23 дн. |

**4.** Показатели использования ресурсов.

1) Производительность работника = Объем реализации / Количество работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 154670/7=22095 | 132898/6=22149 |
| 2 | 225626/5=45125 | 147158/4=36789 |

2) ------//------- = Чистая прибыль / Количество работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 9096/7=1299 | 5987/6=847 |
| 2 | 18011/5=3062 | 2849/4=712 |

3) Эффективность использования основных средств

Коэффициент фондоотдачи = Объем реализации / Среднегодовая стоимость основных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фирма | 96 | 95 |
| 1 | 154670/14659=10,61 р/р | 132898/13134=10,11 р/р |
| 2 | 225626/32466=6,94 р/р | 147158/22631=6,5 р/р |

Финансовые показатели:

1) Норма прибыли = Прибыль / Объем продаж

Уровень: низкий – 0,6%; средний – 1,7-2%; высокий - >3%.

2) Рентабельность фирмы = Чистая прибыль / Чистые активы

Уровень: низкий - <2%; средний – 6%; высокий – >6%.

3) Рентабельность оборотных средств = Прибыль / Оборотные средства

Уровень: низкий – 2,3%; средний - >7%; высокий – >13%.

4) Коэффициент обеспечения наличными ресурсами к ежедневному потреблению оборотных средств

Уровень: низкий – 3%; средний – 5%; высокий - >6%.

Лекция 7.

Для планирования жизнедеятельности составляется финансовый план. Его разделы:

1. Доходы и поступления.
2. Расходы и отчисления
3. Кредиты
4. Взаимоотношения с бюджетом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Доходы | Величина | Расходы | Величина |
| 1. Доходы | 9610,7 | 2. Расходы | 5874,5 |
| 3. Кредит | 110 | 3. Погашение кредита | 30 |
| 4. Поступления из бюджета | - | 4. Платежи в бюджет | 3816 |
|  | 9720,7 |  | 9720,7 |

В результате может быть несоответствие. Это не баланс.

Баланс предприятия.

Имеет две части: активы и пассивы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Активы | Величина | Пассивы | Величина |
| 1) Оборотные средства:   * наличные ден. средства на р/с * дебеторская задолженность * складские запасы | 14244  16680  51000 | 1) Собственный капитал:   * уставной капитал * нераспределенная прибыль * резервы | 36000  17151 |
|  | 81924 |  | 53151 |
| 2) Основные средства:   * оборудование * амортизационные отчисления | 30000  3000 | 2) Долговые обязательства:   * краткосрочные * долгосрочные | 6000  49773 |
|  | 27000 |  | 55773 |
| Итого: | 108924 | Итого: | 108924 |

Расчет:

* порога рентабельности;
* запаса финансовой прочности;
* силы воздействия операционного рычага.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя | Буква |
| 1. Выучка 2. Переменные затраты 3. Валовой доход (маржа) 4. Коэффициент валового дохода 5. Постоянные затраты 6. Порог рентабельности 7. Запас финансовой прочности, руб  * в %  1. Прибыль 2. Сила воздействия операционного рычага | A  V  B = A – V  C = B / A \* 100%  FC  E = FC / C  F = A – E  F / A (%)  П = A – FC – V  П = F \* C  I = B / П |

Лекция 8.

**Основной и оборотный капитал в малом бизнесе.**

Существуют три основу малого бизнеса:

* основной капитал
* оборотный капитал
* трудовой капитал

1) Учет основного капитала:

Оборудование 11270 (на 1-ый квартал)

Амортизация (накопленная) 5850 (-)

Балансовая стоимость оборудования 5420

Приобретенное оборудование 11790 (+)

17210

Амортизация (25%) 4302 (-)

12908

2) Текущие активы (оборотные средства) потребляются в течение года.

* запасы
* дебиторская задолженность
* денежные средства
* ……..

3) Текущие обязательства – сумма, которую должно выплатить предприятие в течение 12 месяцев.

Чистые текущие активы = (текущие активы – текущие долговые обязательства) = чистый оборотный капитал.

Чистые активы включают:

* чистый оборотный капитал
* основные средства без амортизации (остаточная стоимость)

Чистые активы – долгосрочные обязательства = собственный капитал фирмы (уставной капитал, нераспределенная прибыль).

Чистые активы 19375

Долгосрочный кредит 6114 (-)

Собственный капитал фирмы 13261

Уставной капитал 2000

Нераспределенная прибыль 11261

Собственный капитал 13261

Методы управления основным капиталом:

Способы:

1. Поддержание работоспособности основных средств:
   1. Срок службы оборудования
   2. Стратегия обновления:
      1. Текущий ремонт
      2. Капитальный ремонт
   3. Способы восстановления работоспособности:
      1. Собственные наладчики
      2. Использование специальных центров
   4. Периодичность контроля работоспособности и график ремонта

Ремонтный цикл

Т1 → осмотр → Т2 → средний ремонт → Т3 → капитальный (из амортизации) ремонт

* 1. Резервирование элементов (основных средств) для создания запасов.
  2. Схемы размещения оборудования.
  3. Уровень автоматизации → включая производительность → нарушается принцип непрерывности
  4. Режимы работы:
     1. Циклы работы
     2. Обеспеченность инструментами, оснасткой
     3. Допустимая нагрузка

1. Контроль за использованием основных средств.

Основные правила замены оборудования.

Оборудование следует заменить если:

1. Достигло определенного возраста.
2. По данным бухгалтерских книг оно уже списано.
3. Несколько раз проводился капремонт.
4. Превышение расхода электроэнергии по нормативам.
5. Затраты на ремонт сравнялись с ценой.
6. Неудовлетворение по техническим характеристикам.
7. Оценка технологии.

Прогрессивность технологии складывается из:

1. Ресурсных показателей (КПД, потребление электроэнергии, трудоемкость, материалоемкость, отходы).
2. Использование отходов → замкнутая технология.
3. Технологические потери утилизации продуктов, которые выпускаются.
4. Экологические загрязнения.

Оценка основных средств (критерии):

1. Экономичность
2. Безопасность
3. Технические характеристики.
4. Эргономичность – удобство работы
5. Эстетичность (дизайн)
6. Коэффициенты использования основных средств:
   1. Экстенсивные (использование оборудования в 2 смены)
   2. Интенсивные (производительность в единицу времени).

Методы управления оборотным капиталом:

1. Управление запасами.
2. Кредитный контроль.
3. Регулирование движения наличности.
4. Контроль за покупками.
5. Цели:

* уменьшение затрат на хранение и управление запасами
* снижается объем связанных ресурсов (в т.ч. денежных средств).

Для принятия решения по 1.1. требуется информация:

1. текущий уровень запасов (страховой, транспортный, технологический)
2. согласование запасов с ожидаемым уровнем запасов (минимально необходимый уровень запасов)
3. емкость складских помещений
4. сроки упреждающих запасов (пополнение запасов)
5. система мониторинга уровня запасов

max

min

коридор прогнозный

запасов баланс

Необходимо все время пересматривать и поднимать уровень запасов (для производящих фирм).

1. Торговый кредит → контроль за системой оплаты → работа с дебиторами.

Для снижения дебиторской задолженности:

1. Торговые отзывы о платежеспособности покупателя.
2. Выяснение через банковские справки о платежеспособности клиента (референции)
3. Согласование предела кредита.
4. Согласование торговых сроков и более жесткие последствия за их нарушение.
5. Согласовывается процедура выставления счета фактуры.
6. Страхование от сомнительных сделок.
7. Мониторинг (отслеживание) дебиторской задалженности.
8. Покрывает ли прибыль + аморт (?) выплаты ?

Есть ли деньги в наличности.

Финансовый поток

Лекция 9.

Пример решения задачи к лекции 7.

**Организация оплаты труда.**

Элементы системы оплаты труда:

1. Условия найма на работу.
2. Установление правил оплаты труда.
3. Рассмотрение вопросов мотивации.
4. Вопросы, связанные с разработкой моральных стимулов.

Пределу материальных стимулов нет (денег всегда хочется больше).

Лекция 10.

1. При приеме на работу заключают трудовой контракт или трудовое соглашение (с коллективом). Цель трудового соглашения или контракта – согласование интересов предпринимателя и работника.

Условия найма по контракту:

1. Сфера действия (основные функции).
2. Испытательный срок.
3. Режим работы (длительность рабочего дня).
4. Вопросы увольнения и аннулирования договора.
5. Социальная защита при выслуге лет.
6. Уровень основного оклада или тарифной ставки.
7. Возможные надбавки.
8. Правила оплаты по болезни (не ниже законодательных)
9. Вопросы ответственности за брак, за неудовлетворительное качество работы.
10. Прочие положения.
11. Когда вступает в силу трудовой контракт.

Принципы:

1. Согласие между работником и администрацией выполнить эти условия.
2. Наличие механизма для пересмотра нормативов.
3. Условия для сотрудничества.
4. Увязка поощрений с результатом работы.

Джентельменский набор по социальной защите:

1. Пенсионное страхование.
2. Медицинское страхование (кроме государственного).
3. Пособие на детей.
4. Резерв пособия по безработице.
5. Страхование от несчастных случаев.
6. Страхование имущества.
7. Оплата обучения.
8. Пособия по квартплате.
9. Компенсация роста цен.
10. Пособие по проезду на транспорте.
11. Пособие на погребение.
12. Пособие по потере кормильца.
13. Бесплатные обеды и т.д.

Лекция 11.

Критерии оплаты труда:

1. Равная оплата за равный труд.
2. Заинтересованность в результатах деятельности.
3. Простота и ясность оплаты.
4. Дифференциация оплаты труда (по функциям, по уровням).
5. Гибкость системы оплаты (на изменение внешних воздействий).

Тарифная система оплаты труда включает:

1. Категории (разряды)
2. Тарифные ставки или ставки по категориям.
3. Тарифно-квалификационные справочник – отражены сложности работ, требуемые знания.

(Установлением оплаты занимаются менеджеры по управлению персоналом.)

min оплаты труда

1 категория 8 10 12 18 категория

Рабочие

ИТР

Существует отдельная категория – государственные служащие. Обычно действует на госбюджетных предприятиях, но может использовать и частная фирма.

Любой категории присваивается коэффициент:

K1 = 1, … K12 = 6,78 … K18 = 7,654

Вопрос: сколько платить за час ?

1. Отраслевой признак.
2. Прожиточный минимум.

Прожиточный минимум включает в себя:

* 75 видов продуктов питания
* 47 видов одежды, обуви и т.д.
* 82 вида: посуда, домашняя утварь и т.д.

Системы оплаты труда:

1. Повременная.
2. Сдельная.
3. Смешанная (гибкая).

Сдельная оплата труда – выплачивается за количество произведенной работы (за результат).

Повременная оплата труда – оплачивается труд за количество часов выполненной работы.

Выбор той или иной системы оплаты определяется степенью автоматизации (технологическое время). Если труд слабо автоматизирован и зависит от искусства рабочего, применяется сдельная оплата труда.

Формы сдельной оплаты:

1. Простая или прямая сдельная.
2. Сдельно-премиальная.
3. Сдельно прогрессивная.
4. Сдельная с гарантированным минимумом.
5. Косвенная сдельная.
6. Комиссионные.
7. Подрядная.
8. Аккордная.

Сдельная применяется к рабочему составу.

1. Начисляется из расчета расценки за работу (за 1 шт.):

Срасц. = Стариф/час ⋅ tшт.

Срасц. = Стариф/час / Нвыраб. (норма выработки)

«+»: проста и нацеливает на увеличение выполненной работы.

«-»: и за 30, и за 16 одинаковая ставка.

1. Количество особо не нужно, но нужно выполнение плана.

Спрем. = Спр.сдел. + Премия (% от сделки).

1. Важный критерий – количество произведенной продукции. Плановая норма – по плановой расценке; сверхплановый выпуск – по прогрессивной системе.

Спрогрес. = 16 ⋅ 10 + 14 ⋅ kпрогр. ⋅ 10

1. Устанавливается норма – 2 шт./день, но еще устанавливается минимум – 1 шт./день (50% от нормы)
2. Это, например, зарплата наладчика. Зависит от количества продукции, произведенной рабочим на обслуживаемых станках.
3. Применяется в туризме, для агентов. Устанавливается комиссия (% от выручки).
4. Заключается договор подряда на выполнение определенного объема работ в течение определенного времени. Например, строительство дома, НИР, разработка программного продукта.
5. Применяется в аварийных, экстренных ситуациях (поздно вечером, выходные). За выполненную работу аккордную плату.

Лекция 12.

Формы повременной оплаты:

1. Простая (прямая) повременная. Оплата исходя из стоимости часа и времени работы).
2. Повременно-премиальная. Устанавливается премия в %-ах с целью мотивации запланированного объема производства.
3. Оплата за трудодни.

Формы смешанного (гибкого) типа используются при нестандартных ситуациях (при освоении новой техники в первое время идет доплата).

Оценка рабочего места производится по различным критериям:

1. Профессиональные знания (образование, опыт работы, аналитические способности).
2. Трудовые навыки и умение.
3. Нагрузка (физическая, психологическая, интеллектуальная)

(Все это описывается в справочнике, который каждый менеджер делает по каждой профессии).

1. Мера ответственности (брак, при работе с техникой, за безопасность (!)).

Факторы успеха фирмы (на примере приуспевающих иностранных компаний):

1. Активность действий (быстрота решения предложенных задач, а это происходит, когда задача предельно ясна и не слишком объемна).
2. Иначе: идет сегментация задач.
3. Для решения более частных задач формируется определенное количество рабочих групп.
4. Простота, четкость постановки задачи.
5. Динамичность общения (обратная связь).
6. Предприимчивость и самостоятельность действий.

* Если есть инициатива, то тут же формируется группа по ее реализации (а не один человек, который выдвинул идею).
* Надо создавать атмосферу творчества.
* Мотивация новаторства (!).
* Анализ неудач.

1. У всех работников фирмы надо воспитать интерес к потребителю (покупателю).
2. Одержимость к обслуживанию (стремление удовлетворить требования потребителя).
3. Стремление к качеству.
4. Постоянно идет поиск новой ниши, где еще можно найти потребителей.
5. Постоянно ведется анализ издержек (в пределах разумного).
6. Анализ изменения требований потребителей.
7. Ценностные установки фирмы.
8. Вера в успех фирмы.
9. Вера в значимость человека (любого, включая уборщицу и т.п.).
10. Укрепить чувство уверенности в работе у человека (подарки, поздравления).
11. Вера в качество услуг и товаров, которые делает фирма.
12. Уверенность в экономическом росте (своем и фирмы).
13. Факторы, повышающие заинтересованность работников в росте своей производительности. Ориентация на человека.
14. Мотивация роста производства.
15. Создание благоприятных условий.
16. Неформальное общение с исполнителями.
17. Постоянное уважение к сотрудникам.
18. Фактор диверсификации (проникновения) деятельности. Поиск новых рынков.
19. Простота форм и структуры управления.

Заповеди и рекомендации для начинающих менеджеров:

1. Горизонтальная карьера. Менеджер должен обратить внимание на рост своего профессионального мастерства на горизонтальной площадке. Конфуций говорил: «Не тревожьтесь о том, что у Вас нет хорошей должности, а тревожьтесь о том, чтобы быть ее достойным».
2. Управлять необходимо из любой точки, где ты находишься.
3. Без жалоб и просьб.
4. Радость неудаче (удача и неудача ведет менеджера к намеченной цели).
5. «Ставьте большие цели» (чтобы быть всегда молодым, искусственно продолжить цикл жизни).

Например, ситуация. Мы приходим в качестве менеджера на новую фирму. 9.00. Никого нет. Затем все приходят. Каждый неудачный акт управления сужает воздействие. Начинающий менеджер не должен сразу принимать критические меры, а надо разобраться в истоках этих опозданий.

1. На первых этапах остерегайтесь вводить новые правила и процедуры, пока нет уверенности, что они будут выполнены.
2. «Пока ты не завоевал сердце подчиненного нельзя наказывать, а после того как завоевал – нельзя не наказывать».
3. «Можно разрешать подчиненным пить чай, но крепкий и сладкий, чтобы при этом это не перешло в чаепитие».
4. Для начинающего менеджера очень трудная задача:

* загрузить людей работой
* избежать авторитарных привычек
* воспитывать чувство самостоятельности
* менеджер не потеряет авторитет, если скажет, что подчиненный разбирается в своем деле лучше, чем менеджер.

Признак профессионализма менеджера – предвидение ситуации.

Принципы обращения с людьми:

1. Пытайтесь понять, а не обвинить исполнителя.
2. Цените и хвалите достоинства людей ежедневно.
3. Рассматривать любой вопрос с т.з. другого человека с учетом его интересов.

Принципы, как менеджеру понравиться людям:

1. «Мы интересуемся людьми, когда они интересуются нами».
2. Чаще улыбайтесь.
3. Помните, как зовут человека.
4. Внимание к говорящему.
5. Если разговор не служебный, то надо заводить его на какую-либо общую тему.
6. Уважайте достоинства других людей.

*Поведение менеджера в ситуации банкротства.*

Дело движется к банкротству, если сумма обязательств приближается к сумме уставного капитала.

Методы, определяющие предпосылки к банкротству:

1. Оценка динамики финансовых пропорций (соотношение собственных и заемных средств, коэффициенты ликвидности).
2. Метод сравнительного финансового анализа (плановых и фактических величин).
3. Сравнение финансовых показателей компании с аналогичными у конкурентов (прибыль / активы, материалоемкость, трудоемкость, фондоемкость).

Алгоритм поведения менеджера в критических ситуациях.

1. Посмотреть, нет ли у нас дебиторской задолженности. Попытаться ее продать фирмам, занимающимся покупкой долгов. Продать ценные бумаги.
2. Продажа лишнего оборудования.
3. Сокращение всех видов расходов (невыплата дивидендов, снижение зарплаты и т.п.).
4. Берется долгосрочный кредит, с его помощью выплачиваются краткосрочные обязательства.
5. Собирается группа кредиторов и принимается решение о задержке выплат по долговым обязательствам.
6. Кредиторы выделяют своих специалистов для контроля за управлением на предприятии.
7. Далее, если договоренности не достигнуто, то предприятие попадает под действие закона о банкротстве:

* назначается внешнее руководство, которому платится зарплата;
* оно должно представить программу по выводу предприятия из кризиса. На эту программу идет государственная поддержка.

Если это не получается, то предприятие объявляется банкротом и продается для выплаты долговых обязательств

Лекция 14.

*Вопросы управления кадрами в малом бизнесе.*

Функции с т.з. управления кадрами:

1. Подбор и найм персонала.
2. Оценка и планирование кадрового потенциала.
3. Подготовка и повышение квалификации.
4. Система мотивации персонала, ее создание.
5. Создание социально-психологического климата.
6. Оценка и оплата труда.
7. Социально-экономическая защита персонала.
8. Многие фирмы разрабатывают системы тестового отбора. Например, на компьютере высвечивается общая характеристика (в системе координат: сангвиники, меланхолики и т.д.). Разрабатываются специальные характеристики с т.з. требуемых качеств. Отрабатывают форму найма, форму контрактного договора, определяются отношения.
9. Составляется информационное досье на желаемый контингент работников. Определяется функциональное участие работников в деятельности фирмы. Составляется структура кадров. Выбор метода управления (демократический, авторитарный и т.д.). Чем ближе к производству, тем жестче и авторитарнее должен быть стиль управления.
10. Специализированное обучение кадров. Развитие способностей и максимальная готовность к своим функциональным обязанностям.
11. Разрешаются мотивационные меры. В систему мотивации входит система контроля (жесткая система контроля, умеренная система, отсутствие системы контроля).
12. Определить неформальных лидеров. Оценка социально-психологического климата (чтобы не было раздоров). Создание модели поведения руководителя. Конфликты –возникают тогда, когда идет несоответствие интересов.
13. Оценка результативности труда. Отработка гибких форм оплаты труда. Разработка механизма продвижения (управление карьерой). Максимум на одном месте – 5–7 лет.
14. Различные формы социальной защиты персонала. Вопросы бытовой устроенности. Различные системы уменьшения текучести кадров.

*Общие требования к менеджерам.*

1. Организационная деятельность.
   1. Уметь выделять и решать приоритетные и первоочередные задачи.
   2. Находить нестандартные решения в условиях неопределенности.
   3. Умение заключать сделки, вести переговоры, устанавливать контакты.
   4. Знание методов решения организационных задач.
   5. Способность ориентироваться в сложной ситуации (сохраняя спокойствие) принимать рациональные решения.
   6. Уметь организовывать групповую работу людей.
2. По аналитической деятельности.
   1. Уметь давать взвешенные оценки.
   2. Умение оценивать перспективу, прогнозировать (90% деятельности).
   3. Анализ хода работ и выводы из собственных ошибок.
   4. Умение оценивать воздействие внешних и внутренних факторов.
   5. Умение профессионально оценивать свою деятельность.
   6. Разрабатывать различные варианты решений.
   7. Уметь разрабатывать стратегию и тактику любого дела.
3. По коммерческо-экономической деятельности.
   1. Умение разрабатывать новые коммерческие идеи.
   2. Умение оценивать экономические последствия принимаемого решения (с т.з. затрат, прибыли).
   3. Менеджер должен уметь читать и комментировать баланс предприятия. Задавать интересные вопросы экономисту или бухгалтеру.
   4. Знать предпосылки банкротства.
4. По социально-психологическим видам деятельности.
   1. Уметь мотивировать труд.
   2. Воспитывать в работниках способность мыслить и действовать самостоятельно.
   3. Определять принципиальностью и убежденностью.
   4. Соблюдать спокойствие и выдержку в самых трудных ситуациях.
   5. Оценивать свои действия с т.з. этики и морали.
   6. Быть требовательным, но не дергать людей, не унижать их достоинства, не оскорблять.
   7. Умение убеждать, доказывать и разъяснять (и как можно проще).
   8. Сохранять ровные отношения ко всем исполнителям.
5. Требования к инновационной деятельности.
   1. Понимать необходимость различных новаций.
   2. Уметь организовывать реализацию этих новаций.
   3. Определять эффективность этих новаций.
   4. Разъяснять исполнителю сущность этой новации.
   5. Мотивация инновации (внедрение новаций).
6. Требования к предпринимательской деятельности.
   1. Чувство нового.
   2. Видение экономической выгоды.
   3. Умение находить инвесторов.
   4. Изобретательность.