


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Экономический факультет
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

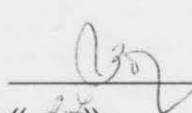
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой


Н.В. Потапова
«27» 06 2024 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета


В.В.Зазерская
«27» 06 2024 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

«ОСНОВЫ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ»

для специальности
6-05-0411-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»
профилизации «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в промышленности»



БРЭСЦКІ
ДЗЯРЖАЎНЫ
ТЭХНІЧНЫ
УНІВЕРСІТЭТ

Составитель: Сенокосова Ольга Владимировна, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита учреждения образования «Брестский государственный технический университет»

Рассмотрено и утверждено на заседании Совета университета 28.06.2024 г.,
протокол № 5 .

рп. н.у.м.к. 23/24 - 36

Брест 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	4
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ.....	6
В. 1. Понятие предприятий, принципы их функционирования.....	6
В. 2 Классификация предприятий	9
ТЕМА 2. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	13
В. 1. Информационная система предприятия: понятие и виды.....	13
В. 2. Учетно-аналитическая система предприятия: понятие и структура.....	16
ТЕМА 3. ПРОЦЕДУРЫ ОТКРЫТИЯ, ЗАКРЫТИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	18
В.1. Этапы жизненного цикла организации	18
В.2. Порядок создания предприятий	24
В.3. Реорганизация предприятий: понятие, виды и особенности осуществления	28
ТЕМА 4. БИЗНЕС-СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	32
В. 1. Понятие бизнес-среды. Внешние и внутренние факторы, воздействия на бизнес-среду	32
В. 2. Организационная структура предприятия и способы ее совершенствования ...	34
ТЕМА 5. КРУГООБОРОТ ФОНДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	43
В. 1 Кругооборот средств предприятия: фазы, структура, периоды и их классификация	43
В. 2. Финансовые ресурсы предприятия.....	45
В. 3. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.....	46
В. 4. Издержки производства	48
ТЕМА 6. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ.	49
В. 1. Подходы к управлению предприятием: понятие и виды.....	49
В. 2 Понятие и особенности процессного подхода.....	50
ТЕМА 7. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	52
ТЕМА 8. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	55
В. 1. Бухгалтерский учет как бизнес-процесс	55
В. 2. Классификация учетных бизнес-процессов.....	57
В. 3. Инструменты совершенствования учетного бизнес-процесса	59
ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	60
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.....	60
Тема 1. Понятие предприятия и принципы его функционирования.....	60
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2.....	62
Тема 2. Содержание и структура учетно-аналитической системы предприятия	62
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3.....	64
Тема 3. Процедуры открытия, закрытия и реорганизации предприятия: экономические аспекты	64
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4.....	66
Тема 2. Бизнес-среда организации.....	66

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5	68
Темы 5. Кругооборот фондов предприятия	68
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6	71
Темы 6. Процессный подход в управлении предприятием.....	71
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7	76
Тема 7. Понятие и виды бизнес-процессов.....	76
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8	79
Темы 8. Учетно-аналитическая деятельность в системе процессно-ориентированного управления	79
РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ	80
Вопросы к зачету по дисциплине «Основы учетно-аналитических процессов организаций».....	80
Темы рефератов по дисциплине	81
«Основы учетно-аналитических процессов организаций»	81
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	82
Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	82
для дневной формы получения высшего образования	82
Учебно-методическая карта учебной дисциплины.....	83
для заочной формы получения высшего образования	83
Информационно-методическая часть.....	83

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Основы учетно-аналитических процессов организаций» относится к учебным дисциплинам, включенным в компонент учреждения высшего образования специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» (модули специализации 1-25 01 08-03 03 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в промышленности»).

Изучение дисциплины «Основы учетно-аналитических процессов организаций» должно обеспечить освоение студентами основных концепций и понятий учетно-аналитических процессов в разрезе основных бизнес-процессов предприятия, понимание их организации и методологии, а также приобретение практических навыков формирования учетно-аналитического обеспечения системы эффективного управления бизнес-процессами промышленного предприятия. Разделы дисциплины включают основы экономики предприятия, содержание учетно-аналитического обеспечения системы управления предприятия, основы организации бизнес-процессов.

Цель учебной дисциплины – обучение студентов теоретическим основам организации учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов промышленного предприятия, формирование у них представления о научно-прикладном аппарате дисциплины, ее основных категориях, методологических особенностях и базовых принципах, условиях повышения эффективности с учетом факторов внешней и внутренней среды.

Основные задачи изучения дисциплины:

- изучить понятийный аппарат, составляющий основу проектного подхода к управлению промышленным предприятием;
- изучить содержание и структуру внешней и внутренней бизнес-среды предприятия, основы финансовых и правовых отношений;
- изучить содержание и структуру учетно-аналитического обеспечения системы управления предприятия;
- выделить основные принципы организационного проектирования учетной и аналитической системы, ориентированного на бизнес-процессы, и построения архитектуры предприятия;
- изучить основные понятия и классификацию бизнес-процессов, стандарты проектирования бизнес-процессов;
- раскрыть основные этапы и последовательность проектирования бизнес-процессов, обосновать критерии их оптимизации;
- выявить особенности проектирования бизнес-процессов промышленных предприятий, их влияние на результаты хозяйственной деятельности;
- получить практические навыки использования методологического инструментария, современных информационных технологий и системного анализа при формировании учетно-аналитического обеспечения системы управления предприятия.

В результате изучения учебной дисциплины «Основы учетно-аналитических процессов организаций» формируются следующие компетенции:

СК-1. Владеть основами организации производственно-хозяйственной деятельности организации, основами процессного подхода в управлении организацией, знать виды бизнес-процессов, состав и содержание их учетно-аналитического обеспечения.

Дисциплина «Основы учетно-аналитических процессов организаций» — одна из базовых дисциплин, призванная сформировать у обучающихся современный стиль организации бизнеса и углубить познания об учетно-аналитических процессах и основах ведения бизнеса.

Студент должен знать:

- сущность, цель и задачи процессного подхода к организации хозяйственной деятельности промышленного предприятия;

- определение и содержание основных элементов учетно-аналитического обеспечения системы управления предприятия, содержание архитектуры предприятия, подходов к стандартизации управления бизнес-процессами;

- условия и факторы рациональной организации учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов сочетающего функциональные, пространственные, временные, ресурсные параметры;

- основные стандарты, технологии и методы моделирования бизнес-процессов;

- инструментальные системы, используемые для описания и анализа бизнес-процессов;

- основные сферы применения моделирования бизнес-процессов.

Студент должен уметь:

- собирать необходимый материал о бизнес-процессе;

- определять типы бизнес-процессов и их особенности;

- применять методологический инструментарий при разработке структуры учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов, количественных параметров проектирования и оптимизации бизнес-процессов;

- принимать решения, позволяющие сформировать требования к учетно-аналитическому обеспечению бизнес-процессов предприятия, которые соответствовали бы корпоративной стратегии, приоритетным направлениям развития и критериям эффективности.

Студент должен владеть:

- терминологией из области учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов и их моделирования;

- методами построения, анализа и документирования моделей бизнес-процессов;

- инструментами проектирования учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов, нотациями описания бизнес-процессов;

- методами оценки и мониторинга эффективности управления бизнес-процессами предприятия.

Связи с другими учебными дисциплинами. Содержание учебной дисциплины «Основы учетно-аналитических процессов организаций» обеспечивает взаимосвязь с такими учебными дисциплинами как «Теоретические основы бухгалтерского учета и анализа», «Налоги и налогообложение», «Бухгалтерский учет в промышленности», «Бухгалтерское дело».

Знания, полученные в результате изучения курса «Основы учетно-аналитических процессов организаций», будут использованы студентами при подготовке к сдаче государственного экзамена по специальности и выполнении дипломной работы.

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Основы учетно-аналитических процессов организаций» предназначен для студентов специальности 6-05-0411-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» дневной и заочной форм обучения.

Всего часов по дисциплине «Основы учетно-аналитических процессов организаций» в соответствии с образовательным стандартом – 102, из них всего часов аудиторных:

- для очной формы получения образования – 48, (в том числе 32 часа – лекции, 16 часов – практические занятия),

- для заочной формы получения образования – 12, (в том числе 8 часов – лекции, 4 часа – практические занятия),

Рекомендуемая форма контроля знаний – зачет.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

1. Понятие предприятий, принципы их функционирования.
2. Классификация предприятий.

В. 1. Понятие предприятий, принципы их функционирования

Экономика страны – сложный и динамичный организм. Она может быть представлена различными структурами, что обусловлено многообразием процесса производства. Структура отражает строение экономики. При анализе национальной экономики в экономических исследованиях обычно используются такие понятия, как сфера, отрасль, сектор экономики (рисунок 1).



Рисунок 1.1 – Структура национальной экономики

Согласно отраслевой классификации экономика делится на производственную и непроизводственную сферы (сферу услуг).

В соответствии с технологическими связями предприятия объединены в отрасли. **Отрасль** – совокупность предприятий, производящих (добывающих) однородную или специфическую продукцию по однотипным технологиям.

Предприятия объединяются в отрасли по следующим признакам: однородность выпускаемой продукции; экономическое назначение выпускаемой продукции; общность технологического процесса; однородность перерабатываемого сырья; профессиональный состав кадров и т.д.

Отраслевое деление экономики является результатом исторического процесса, развития общественного разделения труда.

Деление национальной экономики на сектора применяется для обобщающей характеристики экономических процессов в соответствии с системой национальных счетов.

Под сектором понимается совокупность институциональных единиц, имеющих сходные экономические цели функции и поведение. К их числу относят:

- сектор предприятий;
- сектор домашних хозяйств;

- сектор государственных учреждений;
- внешний сектор.

Сектор предприятий обычно подразделяется на сектор финансовых и сектор нефинансовых предприятий.

Сектор нефинансовых предприятий объединяет предприятия, занимающиеся производством товаров и услуг с целью получения прибыли, и некоммерческие организации, не преследующие цели извлечения прибыли. Сектор финансовых предприятий охватывает институциональные единицы, занятые финансовым посредничеством.

Ведущим звеном экономики, ее основой являются предприятия.

Они производят продукцию и услуги, сосредоточивают в своей собственности большую часть общественного капитала, определяют деловую активность экономики, обеспечивают занятость населения, формируют бюджет страны.

Понятие «предприятие» тесно взаимосвязано с понятием «организация». Однако, это не одно и то же. Зарегистрированные в установленном порядке организации называются субъектами хозяйствования.

Организации принято делить на **коммерческие** и **некоммерческие**

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, коммерческая организация, наделенная статусом юридического лица и созданная в соответствии с действующим законодательством для производства определенного вида продукции, выполнения работ и оказания услуг целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Отличительные признаки предприятия:

1. Экономическая обособленность предприятия подразумевает:

- обособленность ресурсов;
- осуществление воспроизводства за счет результатов своей хозяйственной деятельности;
- наличие специфических экономических интересов.

2. Хозяйственная самостоятельность – выражает имущественно-правовые отношения предприятия как юридического лица.

3. Организационное единство предприятия – предполагает устойчивое соединение всех его элементов в единое целое с определенной внутренней структурой, единой системой управления, которые закреплены в учредительных документах предприятия.

4. Самостоятельное выступление в гражданском обороте от своего имени – означает возможность приобретать гражданские права, выполнять обязанности и быть истцом или ответчиком в суде.

5. Наличие трудового коллектива. Отношения работника и предприятия, возникшие на основе трудового договора, регулируются Трудовым кодексом Республики Беларусь.

6. Предприятие организует свою деятельность на основе коммерческого расчета, что предполагает:

- а) окупаемость затрат;
- б) максимальную прибыльность;
- в) самофинансирование текущих расходов и капитальных вложений.

7. Формирование финансовых ресурсов предприятия осуществляется за счет:

- а) прибыли;
- б) амортизационных отчислений;
- в) взносов учредителей в уставный капитал;
- г) заемных средств.

8. Предприятие несет ответственность за результаты своей хозяйственной деятельности вплоть до банкротства.

9. Предприятие самостоятельно осуществляет свою внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством.

10. Предприятие предоставляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения статистического учета.

Для выполнения своих функций предприятие должно иметь на «входе» необходимые ресурсы: материально-технические, трудовые, финансовые, информационные, а на «выходе» – готовую продукцию (услуги). В основе функционирования предприятия лежит производственный процесс, который представляет собой систему взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов.

Предприятие имеет собственное название, фирменный знак (марку), самостоятельный баланс, расчетный счет в банке. Предприятие является юридическим лицом, т. е. несет имущественную ответственность по своим обязательствам.

Главной целью предприятия является удовлетворение потребностей учредителей (максимизация прибыли) и удовлетворение потребностей потребителей в конкретной продукции, работах, услугах.

Помимо целей у каждого предприятия, которое стремится к развитию в долгосрочном периоде, должна быть миссия. Миссия предприятия выражает причину его существования в интересах общества. Миссия трактуется как утверждение, раскрывающее социальный смысл существования предприятия.

Общая рыночная модель предприятия может быть отражена соответствующей схемой (рисунок 2).



Рисунок 1.2 – Рыночная модель предприятия

Рыночная модель предприятия состоит из следующих блоков:

- 1) предприятие, основной задачей которого является преобразование ресурсов;

- 2) ресурсы на входе – трудовые, материальные, финансовые;
- 3) ресурсы на выходе, т.е. преобразованные ресурсы – готовая продукция, отходы производства, прибыль, денежные средства;
- 4) социальная среда, с которой взаимодействует предприятие – государство, муниципальные органы, законодательство;
- 5) природная среда – потребление природных ресурсов, полезных ископаемых, воздуха, воды;
- 6) взаимосвязь с рынком, маркетинг. Данный блок взаимодействует как на входе ресурсов, так и на выходе;
- 7) соотношение ресурсов на входе с ресурсами на выходе образует экономику предприятия. Это соотношение предполагает превышение доходной части над расходной (рентабельная работа предприятия), превышение расходной части над доходной (убыточная работа предприятия) и равенство доходной и расходной частей (работа предприятия в условиях самоокупаемости).

Предприятия могут осуществлять следующие виды деятельности:

1. **Текущая хозяйственная деятельность** – основная приносящая доход деятельность.
2. **Инвестиционная деятельность** – вложение средств (активов) в какой-либо коммерческий проект с целью получения прибыли или другого полезного эффекта.
3. **Финансовая деятельность** – это деятельность предприятия, связанная с предоставлением денег в долг под проценты, выпуском облигаций и иных ценных бумаг, приобретением и продажей ценных бумаг.
4. **Внеэкономическая деятельность.**

В. 2 Классификация предприятий

1. По формам собственности:

- а) частные (принадлежат физическому лицу или юридическому лицу);
- б) государственные.

Государственные предприятия делятся на республиканские (распоряжение имуществом республиканской собственности осуществляет Совет Министров Республики Беларусь или уполномоченные им органы) и коммунальные (учредителями являются административно-территориальные образования: область, город, район). Распоряжение имуществом коммунальной собственности осуществляют местные Советы депутатов или уполномоченные ими органы.

2. По размерам:

Размеры устанавливаются в зависимости от численности работников:

- а) крупные (более 250 человек);
- б) средние (от 101 до 250 человек включительно);
- г) малые (до 100 человек включительно).

Наличие статуса субъекта малого (среднего) предпринимательства дает предприятию ряд экономических льгот (возможностей):

- применять специальные налоговые режимы;
- получать консультационную и юридическую поддержку в структурах, созданных органами власти в целях поддержки развития предпринимательства в Республике Беларусь;

– получать гарантии специально созданных фондов поддержки при получении кредитов;

– получать на льготных условиях кредиты по специальным программам поддержки развития малого и среднего бизнеса и пр.

3. По характеру деятельности:

- а) производственные;
- б) непроизводственные.

4. По отраслевой принадлежности:

- а) промышленные;
- б) сельскохозяйственные;
- в) строительные;
- г) банковские и др.

5. По признаку доминирующего фактора производства:

- а) трудоемкие (строительство);
- б) капиталоемкие (судостроение);
- в) материалоемкие (пищевая промышленность);
- г) наукоемкие.

6. По характеру организационно-правовой формы предприятия:

- 1) хозяйственные товарищества и общества;
- 2) производственные кооперативы;
- 3) унитарные предприятия;
- 4) крестьянские (фермерские) хозяйства.

1. Хозяйственные общества:

❖ **Акционерное общество** – может быть открытым (ОАО) и закрытым (ЗАО).

В **открытом акционерном обществе** акции размещаются среди неограниченного круга лиц, таким образом число акционеров (держателей акций) не ограничено. Минимальный уставной фонд ОАО установлен в размере 400 базовых величин.

Акционеры ОАО могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц. Однако в отличие от ЗАО акции ОАО продаются на бирже.

Открытое акционерное общество обязано ежегодно проводить аудит достоверности годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Акционерное общество, у которого акции размещаются и обращаются только среди акционеров такого общества является **закрытым**. Минимальный уставной фонд установлен в размере 100 базовых величин.

Возможность выхода из ЗАО может быть реализована путем продажи акций. Уставом ЗАО должно быть предусмотрено условие продажи своих акций только с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц, однако это не препятствует выходу акционера из ЗАО, а лишь является мерой, позволяющей оставшимся акционерам самим решать вопрос о приеме в свой бизнес третьего лица. Акции ЗАО отчуждаются на внебиржевом рынке.

❖ **Общество с ограниченной ответственностью** – уставной фонд разделен на доли. Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости внесенных вкладов. Такое общество может быть учреждено одним лицом или состоять из одного участника.

Одним из преимуществ ООО является не осложненная дополнительными формальностями возможность выхода из бизнеса путем продажи принадлежащей участнику доли третьим лицам либо подачи заявления о выходе, которая влечет выплату выходящему участнику стоимости части имущества этого общества и части прибыли.

❖ **Общество с дополнительной ответственностью** – число участников не более пятидесяти. Уставной фонд общества разделен на доли определенных уставом размеров. Участники ОДО солидарно несут субсидиарную (дополнительную) ответственность по обязательствам ОДО в пределах, определяемых его уставом, но не менее чем в сумме, эквивалентной 50 базовых величин.

Хозяйственные товарищества:

- **полное товарищество** – участники ведут деятельность от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. Прибыль, а также убытки распределяются между участниками пропорционально долям в уставном фонде таких участников.
- **коммандитное товарищество** – кроме участников, которые осуществляют деятельность от имени общества, существует один или несколько участников-вкладчиков, или коммандитов, несущие риск убытков в пределах внесенных вкладов и не принимающие участия в осуществлении предпринимательской деятельности.

2. Производственный кооператив – участники обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в его деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях. Число членов кооператива – не менее 3-х.

3. Унитарное предприятие – организация, которая не наделена правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Такое имущество является неделимым и не может быть распределено по долям (ЧУП, КУП, РУП).

Унитарное предприятие не отвечает по обязательствам учредителя или собственника его имущества, а учредитель предприятия не отвечает по обязательствам предприятия, за исключением случая, когда экономическая несостоятельность (банкротство) предприятия вызвана учредителем (руководителем). Один из основных недостатков унитарного предприятия – сложность выхода из бизнеса.

Таблица 1.1 – Сравнительная характеристика предприятий различных организационно-правовых форм

Характеристика	Организационно-правовая форма				
	ЧУП	ООО	ОДО	ЗАО	ОАО
Количество учредителей	Только 1	От 1, но не более 50	От 1, но не более 50	От 1, но не более 50	Максимальное число не ограничено
Размер уставного фонда	На усмотрение учредителя (законом не установлен)	Уставный фонд разделен на доли		Уставный фонд разделен на акции	
		На усмотрение учредителя (законом не установлен)		Минимальный размер - 100 БВ	Минимальный размер - 400 БВ
Юридический адрес	Административное здание или квартира (жилой дом)	Административное здание			
		Исключение составляют очень редкие случаи, когда хозяйственное общество располагается в жилом помещении на основании соответствующего решения местного исполнительного и распорядительного органа			
Статус имущества предприятия	Принадлежит ЧУП на праве хозяйственного ведения, то есть является собственностью учредителя	Собственность общества			
Отличительные особенности	Право учредителя своим решением изымать любое имущество, находящееся в хозяйственном ведении ЧУП	Участники не отвечают по обязательствам ООО и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости внесенных ими вкладов в уставный фонд этого общества	Наличие дополнительной солидарной ответственности участников в размере не менее 50 БВ	Отчуждение акций только с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц; отсутствие права проводить открытую подписку на выпускаемые акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченном у кругу лиц	Отчуждение акций без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц; право проводить открытую подписку на выпускаемые акции и их свободную продажу
Органы управления юридического лица	<ul style="list-style-type: none"> • Собственник • Директор • Управляющая компания 	Общее собрание участников Наблюдательный совет (Совет директоров) Дирекция (Правление) или Директор Управляющая компания	Общее собрание участников Наблюдательный совет (Совет директоров) Дирекция (Правление) или Директор Управляющая компания	Общее собрание акционеров Наблюдательный совет (Совет директоров) Дирекция (Правление) или Директор Управляющая компания	Общее собрание акционеров Наблюдательный совет (Совет директоров) Дирекция (Правление) или Директор Управляющая компания
Обязанность по ведению бухгалтерского учета могут осуществлять	<ul style="list-style-type: none"> • Главный бухгалтер • Бухгалтер • Аутсорсинговая организация • Директор 	<ul style="list-style-type: none"> • Главный бухгалтер • Бухгалтер • Организация или индивидуальный предприниматель, оказывающий услуги по ведению бухгалтерского учета 			

4. Крестьянское (фермерское) хозяйство (КФХ) – организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады.

Все это необходимо для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, включая переработку, хранение, транспортировку и ее реализацию. Такая деятельность основана на личном трудовом участии, а также использовании земельного участка, который был предоставлен для этих целей. КФХ отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Члены КФХ не отвечают по обязательствам крестьянского (фермерского) хозяйства, а крестьянское (фермерское) хозяйство не отвечает по обязательствам членов КФХ

7. По принадлежности капитала;

По принадлежности капитала и, соответственно, по контролю над предприятием выделяют **национальные, иностранные и совместные (смешанные)** предприятия.

Национальными называют предприятия, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией предприятия.

Иностранными называют предприятия, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям, полностью или в определенной части обеспечивающим их контроль.

Смешанными по капиталу называют предприятия, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или более стран. Регистрация смешанного предприятия осуществляется в стране одного из учредителей на базе действующего в ней законодательства. Смешанные предприятия – это одна из разновидностей международного переплетения капиталов. Смешанные по капиталу предприятия называются совместными.

ТЕМА 2. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Информационная система предприятия: понятие и виды
2. Учетно-аналитическая система предприятия: понятие и структура

В. 1. Информационная система предприятия: понятие и виды

Любая организация (предприятие) находится, а также осуществляет свою деятельность в определенной среде, которая оказывает огромное и непосредственное влияние на эту самую деятельность.

Экономическая среда функционирования предприятия представляет собой совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на производственно-хозяйственную деятельность предприятий.

Среда предприятия состоит из двух взаимосвязанных совокупностей:

1. Внутренняя среда.
2. Внешняя среда.

Внутренняя среда находится в пределах предприятия, внутри него, и оказывает прямое и непосредственное влияние на деятельность предприятия. Элементы ее в совокупности определяют потенциал, а также возможности, которыми обладает предприятие.

Внутренняя среда предприятия включает в себя следующие процессы (системы):

- производство;
- организация управления;
- маркетинг;
- финансы.

Внешняя среда предприятия состоит из элементов, находящихся за ее пределами. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала на должном уровне.

Структурно внешняя среда состоит из двух больших совокупностей факторов:

1. **Макросреда** (воздействие косвенное), оказывающая косвенное воздействие на предприятие и его микросреду. Основные элементы макросреды это: состояние экономики, научно-технический прогресс, политические и социально-культурные факторы, международная обстановка.

2. **Микросреда** (воздействие прямое), представляющая собой области прямого влияния на предприятие, которые создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения и т.д.

Оптимальное управление предприятием представляет собой очень трудоёмкую задачу. Базой для принятия управленческих решений на предприятии является информация экономического характера. Сам процесс принятия решений можно разделить на три этапа:

- 1) планирование и прогнозирование;
- 2) оперативное управление;
- 3) контроль (финансовый анализ) деятельности предприятия.

Решения принимает не только администрация предприятия (**внутренние пользователи**), но и другие, **внешние, пользователи** экономической информации (*покупатели, поставщики и посредники, конкуренты, государственные органы, инвесторы, акционеры*).

Внутренние пользователи оперируют учетной информацией, внешние – данными финансовой отчетности организации. **И те, и другие данные формируются в процессе ведения бухгалтерского учета предприятия.**

Виды информационных систем

Информационная система управления – это набор, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность и единство, элементов для сбора, обработки, хранения и предоставления информации о деятельности предприятия.

Существуют различные виды информационных систем. Никакая единственная система не может полностью обеспечивать потребности организации во всей информации.

Тип информационной системы зависит от того, чьи интересы она обслуживает и на каком уровне управления.

1. Классификация информационных систем по функциональному признаку.

Функциональный признак определяет назначение подсистемы, а также ее основные цели, задачи и функции. По данному признаку информационные системы делятся на: **производственная, маркетинговая, финансовая, кадровая.**

Производственная деятельность связана с непосредственным выпуском продукции и направлена на создание и внедрение в производство научно-технических новшеств.

Маркетинговая деятельность включает в себя:

- анализ рынка производителей и потребителей выпускаемой продукции, анализ продаж;
- организацию рекламной кампании по продвижению продукции;
- рациональную организацию материально-технического снабжения.

Финансовая деятельность связана с организацией контроля и анализа финансовых ресурсов предприятия на основе бухгалтерской, статистической, оперативной информации.

Кадровая деятельность направлена на подбор и расстановку необходимых предприятию специалистов, а также ведение служебной документации по различным аспектам.

2. Классификация информационных систем по уровням управления.

- **Стратегическая информационная система** – формулирование целей, стратегическое планирование.

- **Функциональная информационная система (тактический уровень)** – позволяет составлять отчеты за определенное время, сравнивать текущие показатели с показателями прошлых периодов, обеспечивать доступ к архивной информации (мониторинг, администрирование, контроль, принятие решений).

- **Оперативная (операционная) информационная система** – ввод и обработка данных, оперативное управление менеджерами низшего звена.

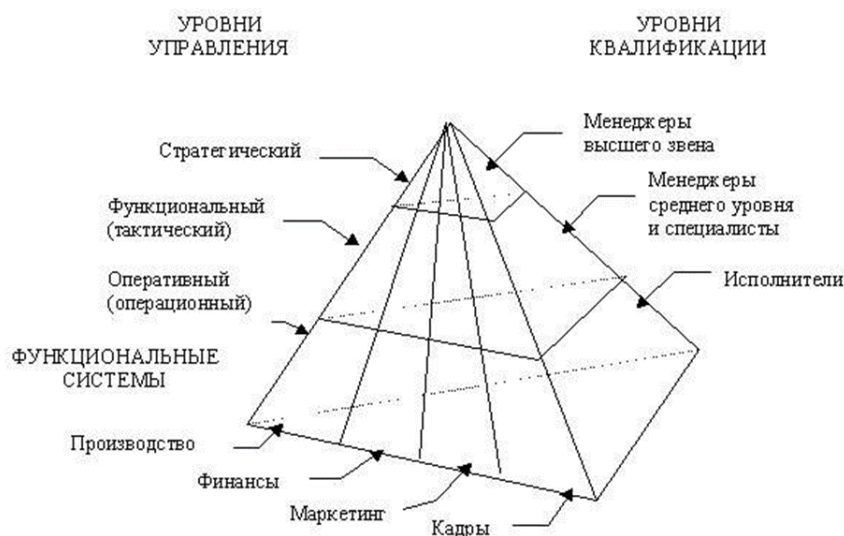


Рисунок 2.1 – Виды информационных систем

3. Классификация по степени автоматизации:

- **ручные информационные системы** – характеризуются отсутствием современных технических средств обработки информации и выполнением всех операций человеком;
- **автоматизированные информационные системы;**
- **автоматические информационные системы** – выполняют все операции по переработке информации без участия человека.

В. 2. Учетно-аналитическая система предприятия: понятие и структура

Базой для принятия управленческих решений на предприятии является информация экономического характера, которая формируется в учетно-аналитической системе предприятия.

Учетно-аналитическая система управления – система, включающая учетную, аналитическую и контрольную подсистемы, базирующаяся на учетной и внеучетной информации, позволяющая обеспечить необходимой информацией не только текущее, оперативное, но и стратегическое управление коммерческой организацией.

Базовой основой является учетная подсистема, так как именно в ней формируется и обрабатывается информация, используемая для анализа и контроля. Аналитическая и контрольная подсистемы выполняют особую роль при обработке учетной информации с целью оценки ее полноты, достоверности, своевременности, в целях последующего анализа для выявления узких мест, а также скрытых резервов.

Учетная подсистема – это совокупность процедур, благодаря которым происходит полное и своевременное отражение хозяйственных операций.

Это процедуры по *сбору, регистрации, обработке и представлению данных* об активах и хозяйственных операциях организации.

Для оценки качества учетной системы организации необходимы изучение и оценка следующих сведений о его хозяйственной деятельности:

- учетная политика организации;
- основные принципы ведения бухгалтерского учета;
- организационная структура бухгалтерии;
- распределение обязанностей между сотрудниками бухгалтерии;
- порядок подготовки бухгалтерской отчетности;
- средства контроля, применяемые в отдельных областях учета.

Данные бухгалтерской отчетности используются для различных целей на разных уровнях управления. Систематическое изучение бухгалтерских отчетов раскрывает причины достигнутых успехов, а также недостатков в работе предприятия, помогает наметить пути повышения эффективности его деятельности. Бухгалтерская отчетность является основой объективной оценки хозяйственной деятельности предприятия, базой текущего и перспективного планирования, действенным инструментом для принятия управленческих решений.

Отчетность должна быть достоверной, своевременной и содержать сопоставимые показатели.

Аналитическая подсистема – придает полученным данным визуальную форму.

Элементами аналитической подсистемы являются наборы из аналитических выборок и сопоставительных таблиц, основывающихся на постоянно обновляющихся данных и позволяющие оперативно реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние факторы.

Аналитическая подсистема обеспечивает качественную и количественную оценку происходящих в организации процессов. Она позволяет вовремя распознать пагубные явления, замедляющие развитие организации, закрепить результаты положительных тенденций и обеспечить условия для благоприятного роста.

С помощью анализа выявляются неиспользованные внутренние ресурсы, что позволяет либо ускорить развитие организации, либо перевести ее на более эффективное функционирование.

Аналитическая подсистема – это основа для формирования оптимальных решений руководства при управлении устойчивым развитием организации.

Контрольная подсистема строится на методиках, обеспечивающих проведение комплексной проверки и текущего мониторинга всего учетно-аналитического обеспечения организации, что помогает исправить ошибки и избежать их при ведении бухгалтерии и финансовых расчетов. Основываясь на данных контрольной подсистемы, руководство принимает наиболее результативные управленческие решения.

При помощи контрольного обеспечения можно составить мнение о надежности учетно-аналитического обеспечения и о соответствии ведения бухгалтерского учета организации требованиям действующего законодательства.

Контроль может быть внутренним и внешним.

Внутренний контроль проводится силами организации (внутренним контролером или службой внутреннего контроля).

Внешний контроль осуществляется независимыми аудиторами или государственными органами (налоговые службы, ФСЗН, органы статистики, таможни и т.д.).

Грамотно настроенная система учетно-аналитического обеспечения позволит обеспечить:

- 1) формирование достоверной и своевременной информации о функционировании организации для внутренних и внешних пользователей;
- 2) выявление уязвимых мест организации;
- 3) документирование всех финансово-хозяйственных операций;
- 4) обеспечение информацией внутренних и внешних пользователей;
- 5) выработка и исполнение решений, направленных на достижение финансово-экономической устойчивости и эффективности функционирования организации

Взаимодействующие как единый организм и образующие одно информационное поле подсистемы учено-аналитического обеспечения позволяют принимать тактические решения в оперативном режиме и обеспечивают разработку стратегии развития организации в долгосрочной перспективе.

Чем сложнее организован бизнес, тем выше ценность и актуальность построения качественной учетно-аналитической системы, способной дать исчерпывающие ответы на вопросы пользователей финансовой, налоговой и управленческой информации.

ТЕМА 3. ПРОЦЕДУРЫ ОТКРЫТИЯ, ЗАКРЫТИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1. Этапы жизненного цикла организации.
2. Порядок создания предприятий.
3. Реорганизация предприятий: понятие, виды и особенности осуществления.
4. Ликвидация предприятий: причины, порядок и особенности.

Нормативные документы:

1. Гражданский кодекс РБ.
2. О хозяйственных обществах, Закон РБ от 09.12.1992 № 2020-ХІІ.
3. Положение о государственной регистрации субъектов хозяйствования, Декрет Президента РБ от 16.01.2009 №1.

В.1. Этапы жизненного цикла организации

Считается, что средняя продолжительность жизни большой компании равна 50 годам. Примерно к этому возрасту компании банкротятся, поглощаются другим бизнесом или распадаются.

Бывают и исключения. Некоторые организации работают больше 50 лет и даже существуют столетиями. Например, SONY уже 75 лет, магазину Selfridges 113 лет, Michelin — 132 лет, Nokia — 156.

Жизненный цикл организации – совокупность этапов и стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

В настоящее время в теории управления существует несколько концепций жизненного цикла с точки зрения объекта исследования.

Объекты исследования условно можно представить в виде трехуровневой системы: первый уровень – над организационный (объект исследования – отрасль) второй уровень – организационный (объект исследования организация) третий уровень – внутриорганизационный (объект исследования – товар, бренд, знания и т.д.) (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Трехуровневая система объектов жизненного цикла в теории управления

На сегодняшний день, выделяются две основные модели жизненного цикла организации, которые были предложены *Ларри Грейнером* и *Ицхаком Адизесом*.

1. Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера.

Одной из первых известных моделей жизненного цикла организации является модель, разработанная профессором Гарвардской школы бизнеса Ларри Грейнером в 1972 году.

Грейнер считал, что компания за время своего существования в отрасли последовательно проходит через 5 этапов роста: рост через творчество (креативность), через управление (директивное руководство), через делегирование, через координирование и через сотрудничество.

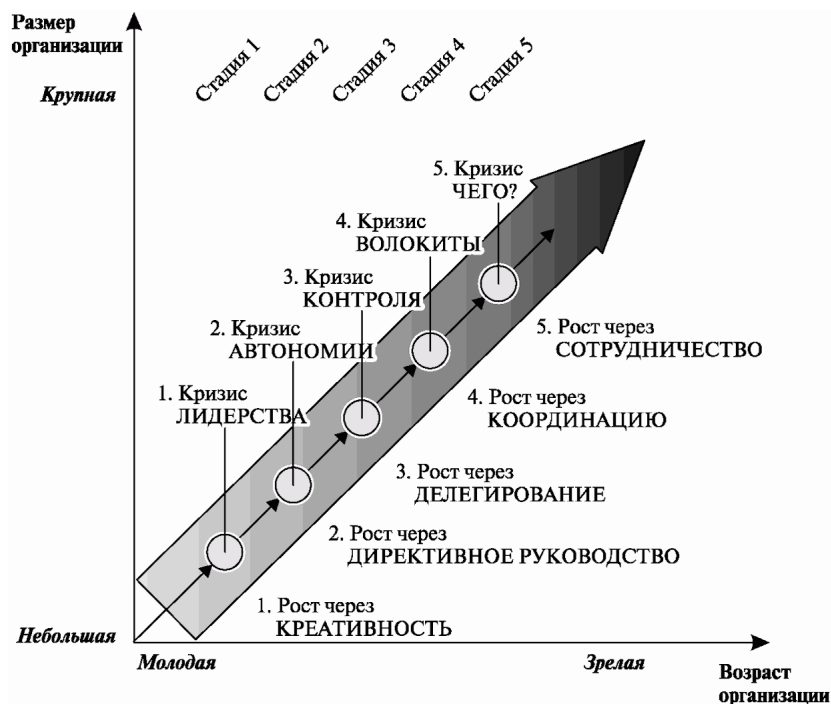


Рисунок 3.2 – Модель жизненного цикла организации Ларри Грейнера

Каждый этап роста компании имеет 2 ярко-выраженные фазы: эволюционное развитие и революционное развитие.

В период эволюционного развития продажи и прибыль организации растут постепенно, без сильных скачков.

В период революционного развития в организации происходят внутренние конфликты, являющиеся причиной несоответствия задач и стиля управления, продажи и прибыль могут временно снизиться, но потом снова выйти на кривую роста. Задача руководства на этапе революционного развития бизнеса оперативно подобрать и внедрить новые инструменты управления.

Длительность эволюционного периода организации колеблется в зависимости от отрасли и составляет в среднем от 4 - 8 лет. В молодых и динамично развивающихся отраслях компании растут стремительно и эволюционные этапы сменяются быстро. В зрелых отраслях эволюционная стадия развития компании проходит очень медленно.

Этап первый: рост через творчество (креативность).

На первом, начальном этапе своего роста компания только создает свой продукт и определяет границы своего рынка. Стремительный рост бизнеса на данном этапе приводит к возникновению «кризиса лидерства». Чем больше становится компания, тем выше должны быть компетенции руководящего

персонала. руководитель должен следить и повышать производительность растущего числа сотрудников.

Неформальное управление становится невозможным при росте числа сотрудников. Поэтому учредитель должен внедрить в компанию более формализованную форму управления, установить правила, приоритеты и принципы работы. Учредитель бизнеса может это сделать самостоятельно или нанять профессионального менеджера для решения поставленных задач.

Этап второй: рост через управление (директивное руководство).

На данном этапе менеджмент предприятия выстраивает организационную структуру, в которой прописаны основные функции и зоны ответственности по отдельным позициям. Появляется система поощрения, наказания и система контроля. Функциональная структура, основанная на жесткой позиции, начинает проявлять свои минусы. На нижних уровнях не хватает свободы для быстрой реакции на изменения рынка. Наступает **«кризис автономии»**, который разрешается только делегированием полномочий.

Компания может преодолеть кризис автономии в случае, если предоставит более низким звеньям в компании больше полномочий. Руководитель бизнеса должен научиться и правильно настроить в компании процессы делегирования.

Этап третий: рост через делегирование.

Когда все процессы делегирования полномочий настроены, компания продолжает свою эволюцию. Рост компании обеспечивается в первую очередь мотивацией персонала (бонусы и участие в прибыли компании). Сотрудники, нескованные излишней отчетностью и контролем, начинают быстро принимать решения, что помогает укрепить бизнес, захватить новые рынки и расширить ассортимент. В результате такого роста возникает очередной кризис в компании — кризис контроля. Менеджеры высшего звена сосредоточиваются на общем стратегическом развитии и постепенно теряют контроль над разросшейся и усложнившейся организацией. Наступает **«кризис контроля»**, который разрешается развитием программ координации.

Четвертый этап: рост через координирование.

Координационная деятельность заключается в том, что недостаточно централизованные подразделения объединяются в продуктовые группы, вводится сложная система распределения инвестиционных средств компании между ее бизнес-единицами. Постепенно предприятие сталкивается с проблемой слишком сложной системы планирования и распределения денег, а также перегруженной системой контроля. Ее реакция на изменения рынка значительно замедляется, что вызывает падение уровня организационной эффективности. Возникает **«кризис волокиты»**.

Пятый этап: рост через сотрудничество.

Организация осознает, бюрократизм системы управления и организационной структуры и начинает постепенно делать ее более гибкой. Вводятся внутренние команды консультантов, которые не руководят подразделениями, а помогают руководителям профессиональными советами. Поощряются любые новые идеи и критика старой системы.

Л. Грейнер отмечает, что организационный кризис, как правило, характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке, и возможностью гибели организации.

Кризис на последнем этапе роста компании еще получил название «кризис роста». Грейнер считал, что данный кризис будет связан с физическим и моральным истощением сотрудника по причине интенсивной работы в команде с одной стороны и внедрения новых способов работы с другой.

В 1998 году Грейнер добавил шестой этап, а именно «рост через создание альянсов».

2. Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса.

Концепция менеджмента Адизеса заключается в том, чтобы обеспечивать результативность и эффективность организации в краткосрочном и долгосрочном периоде. Для этого менеджмент должен правильно и своевременно выполнять четыре функции:

- удовлетворять потребности рынка и клиентов (P – providing needs),
- гарантировать соблюдение установленных порядков (A – administration),
- поощрять предпринимательство (E – entrepreneurship),
- создавать в компании атмосферу сотрудничества (I – integration).

Функции P и A относятся к краткосрочным, а E и I – к долгосрочным.

В целом буквосочетание PAEI известно, как “код Адизеса”. И этот подход обладает очень высокой функциональностью. Ведь на каждом этапе жизненного цикла функции развиты не одинаково. Последовательность расцвета и ослабления всех четырех функций и отражает жизненный цикл организации.

В основе методологии И. Адизеса находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения.

На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

В отличие от других методологий, И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться. По И. Адизесу менеджмент – это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.

1. «Выхаживание» – этап создания организации. У основателя (основателей) родилась бизнес-идея, он горит энтузиазмом. Более того, почему-то считает, что все вокруг должны так же загораться, едва услышав о его идее и всячески содействовать. Опасность, которая может загубить дело в самом начале, состоит в том, что, желая реализовать свою идею, предприниматель недостаточно считается с реальным положением дел на рынке. Он ослеплен заманчивостью самой инновации.

С точки зрения организационной ответственности принципиальны внутренние обязательства основателя – готовность взять на себя риск. Чем выше уровень обязательств, возложенных организацией на себя при рождении, тем реальнее успех дела.



Рисунок 3.3 – Модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса

2. «Младенчество». Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса.

И. Адизес указывает на необходимость притока денежных средств на этом этапе, то, о чем руководитель не должен забывать. Залогом успешного выживания является и такой психологический фактор, как верность основателя идее создания устойчивой организации, то есть ответственность не только перед воплощением в жизнь своей идеи в принципе, а перед реализацией ее "здесь", "сейчас", с этими людьми и партнерами.

3. «Стадия быстрого роста» («Давай-давай!»). Относительная финансовая стабильность, рост уровня продаж. Это новый этап внутренней ответственности организации. Ситуация опасна тем, что выживание выглядит как процветание, хотя до этой стадии еще далеко. Установка "Мы все можем!" способна привести к гибели фирмы. Слишком заманчива перспектива расширения сферы деятельности. Поэтому И. Адизес определяет главную организационную задачу этого этапа "от обратного": фирма должна четко определить для себя, чем она не должна заниматься. Стремление объять необъятное, в том числе неведомое работникам компании, может в один момент уничтожить организацию.

Фирма на этом этапе внутренне еще не структурирована: решают люди, а не должности. Довольно противоречиво, по Адизесу, выглядит роль основателя-руководителя. Он пытается делегировать властные полномочия и ответственность сотрудникам организации, ибо чувствует невозможность и нецелесообразность сосредотачивать все решения в своих руках на этой стадии развития. Однако на самом деле без главы фирмы ничего не решается, и в этом вина руководителя - он боится потерять контроль над ситуацией.

На стадии быстрого роста, отношения между организацией и внешней средой, как правило, ущербны. Компания реагирует на предлагаемые рынком возможности, а не предвидит и не планирует их. Идет на поводу у благоприятных (как кажется)

обстоятельств. В результате организация все больше действует методом проб и ошибок, что весьма чревато. Причем опасность тем выше, чем лучше идут дела.

Для руководителя наступает весьма ответственный момент в определении того, когда необходимо перейти от интуитивного администрирования к профессиональному управлению.

4. «Юность». Второе рождение организации процесс длительный и болезненный. Децентрализация, делегирование полномочий становятся необходимы. Принципиально появление фигуры профессионального менеджера (исполнительного директора, вице-президента). Он должен выполнять функции, прежде отсутствующие или распыленные, то есть уметь делать то, что не умеют, к чему не готовы, те, кто работает в организации, и в то же время и основатель, и его соратники невольно ищут «своего», «похожего на нас».

«Юность» – время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков.

При этом специалисты по менеджменту утверждают, что 90% всего происходящего в организации происходит на неформальном уровне. Поэтому для руководителей так важны «неформальные культурные сети».

На стадии «юности» проявляется и такая проблема как осознанное противоречие между потребностями фирмы и потребностями (в первую очередь финансовыми) ее сотрудников.

Если организация пережила конфликтную «юность», в том числе и привела к общему знаменателю внешние свои устремления, то наступает этап «расцвета».

5. «Расцвет» – это стадия баланса между самоконтролем и гибкостью организации, это знание и соотнесение целей, возможностей и средств достижения. Теоретически «расцвет» может длиться бесконечно при условии количественного и качественного роста организации – за счет притока новых сил, создания дочерних организаций и, главное, сохранения духа предприимчивости.

Ответственность руководителей и сотрудников выражается на данном этапе именно в этом, трудно формализуемом качестве самостимуляции, понимании предпринимательской природы любого общественно полезного и востребованного дела. В противном случае плавно наступает опасная стадия «стабилизации».

6. «Стабилизация» характерна повышенным чувством безопасности. Очевидная стабильность присутствия фирмы на рынке приводит к тому, что ресурсы на исследование урезаются в пользу расходов на экстраполятивное развитие. Это начало старения – организация ориентируется все больше на свое прошлое.

Финансисты в организации теперь значат больше, чем разработчики и специалисты по маркетингу. Межличностные отношения в организации занимают людей больше, чем проблемы новых рискованных предложений и акций. Ответственность руководителей реализуется простейшим способом – поддержанием статус-кво фирмы.

7. «Аристократизм». Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Гарантированность результата напрочь вытесняют варианты, связанные с риском. Имидж организации – конформизм в

обращении, поведении, одежде. Интерьеры конференц-залов должны производить впечатление незыблемости, внушительности. Кто-то еще пытается заботиться о жизнеспособности организации, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг. Повышаются отпускные цены, но качество при этом может даже снижаться.

Внутренняя ответственность организации формализована, внешняя весьма слаба. Стареющая организация снова впадает в младенческую безответственность. Раньше – потому, что фирмы еще по сути не было, теперь – потому, что она есть и словно была всегда и пребудет вовеки.

Истинное положение организации – на грани катастрофы – выявляется внезапно. Начинается работа за выживание, но не организации в целом. Каждый борется сам за себя. Такая ситуация уже практически неизбежно ведет к следующему этапу продолжающегося пока что существования организации – стадии «ранней бюрократизации».

8. Для этапа «ранней бюрократизации» характерна, по формулировке И. Адизеса, «управленческая паранойя». Ищут виноватых, тех, кто вызывает проблемы. Работа с рынком, с потребителем ушла на задний план. «Виноватых» убирают. Результат: предприниматели приходят и уходят, администраторы остаются. Остальные заняты выяснением отношений и меры неправоты друг друга.

В плане ответственности происходит следующее: она делегирована тем, кто на самом деле и пытался спасти фирму, но был обвинен в деструктивных покушениях на нее.

9. «Бюрократизация и смерть». Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Такая организация обращена на себя, замкнута. В фирме царит «культ письменного слова». Характерна разорванность «информационного поля». Каждый сотрудник владеет лишь частью информации. Клиент вынужден собирать ее по частям, прорываясь сквозь узкие информационные каналы, подразделения фирмы - тоже.

Замкнутая на себя, «закрытая» организация, пребывающая в стадии «развитой бюрократизации» внешне выглядит монстрообразно, но достаточно небольших изменений в окружающей среде, и она рухнет. Спасти от гибели ее может только внешняя сила (например, государство – ради сохранения рабочих мест).

В.2. Порядок создания предприятий

Создание предприятия представляет собой совокупность действий, направленных на приобретение статуса субъекта хозяйствования и юридического лица. Эти действия можно объединить в четыре этапа:

1) Подготовительный этап включает: возникновение идеи о создании нового предприятия и изучение возможностей организации нового бизнеса, рынка; подбор поставщиков факторов производства, соучредителей предприятия; определение финансовых источников, необходимых для формирования уставного капитала.

2) Организационный этап включает: проведение учредительного собрания (выбор организационно-правовой формы предприятия, утверждение устава, назначение директора, подписание протокола заседания собрания учредителей и

(или) учредительного договора); согласование наименования организации в регистрирующем органе; определение места размещения организации.

Устав представляет собой свод правил, регулирующих деятельность организации и ее взаимоотношения с другими организациями, гражданами, ее права и обязанности в определенной сфере хозяйственной деятельности. Он содержит основные сведения о коммерческой организации: наименование, место нахождения, цели деятельности, порядок управления, размер и состав уставного фонда, порядок образования имущества, порядок и условия распределения прибыли и убытков, порядок ликвидации и реорганизации.

Уставный фонд – это минимальный размер имущества предприятия, гарантирующий интересы его кредиторов. Его величина зависит от организационно-правовой формы и вида деятельности предприятия и является основной его функционирования.

Он выполняет функции:

- определяет право совладельцев предприятия на участие в управлении и прибылях;

- в случае ликвидации определяет право совладельцев на оставшуюся после удовлетворения претензий кредиторов часть имущества;

- в ряде случаев является критерием для определения размера дополнительной ответственности совладельцев по долгам юридического лица и т.д.

Он может формироваться в двух формах – денежной и неденежной.

3) Юридический этап включает государственную регистрацию предприятия. Государственная регистрация – это в государственном порядке установленная процедура легализации деятельности субъектов хозяйствования. Ее суть состоит в том, что государственный орган проверяет соответствует ли процедура создания предприятия, а также само юридическое лицо требованиям закона.

4) Экономический этап предусматривает ведение хозяйственной деятельности предприятия. Для этого после регистрации субъект хозяйствования обязан:

- нанять персонал (директор, бухгалтер и т.д.);

- изготовить печать (по желанию);

- выбрать банк и открыть в нем текущий расчетный счет.

Подготовительный этап создания организации включает в себя следующие шаги:

1. Выбор ниши для бизнеса.

Строить успешный и прибыльный бизнес проще в той сфере, которую вы знаете хорошо и в которой уже работали. Обязательно изучите современные тенденции.

На этом этапе важно сформулировать свое УТП – **уникальное торговое предложение**, оно должно быть максимально конкретным, четко описывающим продукт

2. Оценка платежеспособность клиентов.

Анализ отрасли и потенциальных клиентов может показать, что целевая аудитория вполне велика. Но прежде чем начинать бизнес надо оценить платежеспособность этой аудитории (возможно, люди просто будут не способны платить за ваш товар).

3. Изучение конкурентов.

Необходимо посчитать, сколько конкурентов работает на рынке, на который собирается выходить бизнес; внимательно изучить, как они работают, по каким ценам, какой у них подход к клиентам.

4. Четкое определение своего преимущества.

На этом этапе нужно четко определить, какое у открываемого есть преимущество по отношению к конкурентам, что планируется делать лучше, ярче, возможно, дешевле.

5. Поиск своей целевой аудитории.

На этом этапе важно выйти на свою целевую аудиторию и понять, где потенциальные клиенты бывают, что любят, что «гуглят» и какие продукты предпочитают.

6. Продвижение товара.

Для продвижения товара не существует универсальных способов. Важно использовать все возможности (социальные сети, телевидение, сарафанное радио)

Практические действия по созданию предприятия.

В соответствии с п. 2 ст. 47 Гражданского кодекса Республики Беларусь юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации.

Данные государственной регистрации включаются в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Государственная регистрация субъектов хозяйствования осуществляется в соответствии с Положением о государственной регистрации субъектов хозяйствования, утвержденным Декретом Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1.

1. Согласование названия.

Планируемое название необходимо проверить на предмет повторяемости на **сайте Единого государственного регистра.**

Уникальность планируемого наименования организации подтверждается полученной Справкой о согласовании.

Получить данную справку можно несколькими способами:

- при личном обращении;
- при отправке пакета документов почтой;
- через веб-портал.

2. Выбор юридического адреса.

По адресам для есть нюансы. Так, юридическим адресом ЧУП или крестьянских фермерских хозяйств может быть жилое помещение учредителя в следующих случаях:

- помещение принадлежит на праве собственности, в том числе, когда помещение находится в долевой или совместной собственности (с согласия других собственников), а также всех совершеннолетних членов семьи учредителя и членов семьи всех собственников, проживающих в этом помещении
- учредитель постоянно проживает в жилом помещении, (если это не помещение государственного жилищного фонда), о чем свидетельствуют отметка в документе, удостоверяющем личность, либо сведения в карточке регистрации, - с согласия собственников жилого помещения частного жилищного фонда, а также

проживающих в данном помещении всех совершеннолетних членов семьи собственника.

При размещении юридического адреса по домашнему адресу, коммунальные услуги будут взиматься в повышенном размере. Юридический адрес ООО, ОДО, ЗАО, ОАО должен располагаться в нежилом помещении. Его можно и арендовать.

3. Установление размера уставного фонда.

В Республике Беларусь минимальный размер уставного капитала установлен только для ОАО – 400 базовых величин и ЗАО – 100 базовых величин.

Объявленный в уставе уставный фонд коммерческой организации должен быть сформирован в течение двенадцати месяцев с даты государственной регистрации этой организации. Конкретный срок формирования уставного капитала указывается в уставе организации.

Вклады в уставный фонд могут быть в денежной и неденежной (имущественной) форме. Неденежные вклады не должны составлять более чем 50% уставного фонда. Неденежные вклады должны подвергаться внешней экспертной оценке.

4. Составление и утверждение устава.

Ответственность за составление устава и его соответствие требованиям законодательства несет учредитель.

Устав всех коммерческих организаций должен содержать:

- полное и сокращенное название на белорусском и русском языках;
- юридический адрес организации;
- сведения об учредителях;
- виды деятельности организации;
- органы управления, их компетенции и принимаемые ими решения;
- порядок распределения прибыли;
- порядок выхода учредителей из состава участников, порядок продажи своей доли;
- и другие вопросы.

5. Подготовка документов для регистрации.

Представить пакет документов в регистрирующий орган можно одним из следующих способов:

- путем личного обращения в регистрирующий орган;
- с помощью веб-портала.

Для того чтобы зарегистрировать коммерческую или некоммерческую организацию, необходим пакет следующих документов:

- заявление о государственной регистрации;
- устав в двух экземплярах, его электронная копия в формате .doc, .rtf;
- легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения либо нотариально заверенная копия указанных документов с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для собственника имущества, учредителей, являющихся иностранными организациями;

- копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для собственника имущества, учредителей, являющихся иностранными физическими лицами;
- копия или оригинал документа, который подтверждает оплату госпошлины.

6. Регистрация организации.

Регистрирующие органы принимают документы, представленные для государственной регистрации, рассматривают их состав и содержание.

В день подачи документов, представленных для государственной регистрации, уполномоченный сотрудник регистрирующего органа:

- ставит на уставе штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации;
- выдает один экземпляр устава лицу, его представившему;
- вносит в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей запись о государственной регистрации субъекта хозяйствования.

Свидетельство о государственной регистрации выдается организации не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для государственной регистрации.

После этого организация должна пройти регистрацию в налоговых органах, органах статистики, ФСЗН и в Белгосстрахе.

7. Изготовление печати (если организация решает работать с печатью).

8. Оформление на работу директора или заключение договора с управляющим.

9. Оформление на работу бухгалтера или заключение договора с аутсорсинговой бухгалтерской организацией.

10. Открытие счета в банке.

11. Приобретение Книги замечаний и предложений.

12. Получение лицензии (при необходимости).

В.3. Реорганизация предприятий: понятие, виды и особенности осуществления

Реорганизация представляет собой процесс существенной «переделки» юридического лица, результат которого – прекращение деятельности одного юридического лица (или нескольких) и (или) начало деятельности другого юридического лица (или других юридических лиц).

При этом права и обязанности реорганизованной организации не перестают существовать, не аннулируются, а переходят (частично или полностью) к правопреемникам – другим организациям (ст. 54 ГК РБ). Это один из главных признаков реорганизации.

При некоторых формах реорганизации (разделение, слияние и др.) реорганизуемое юридическое лицо официально прекращает существовать, но оно никогда не «умирает» окончательно. Оно продолжает «жить» в своих правопреемниках.

Различают реорганизацию (п. 1 ст. 53 ГК):

– *принудительную* – по решению уполномоченного государственного органа, в т.ч. суда;

– *добровольную* – по решению владельца бизнеса. В ООО (ОДО) для этого требуется единогласное решение всех его участников, принято оно может быть в любое время.

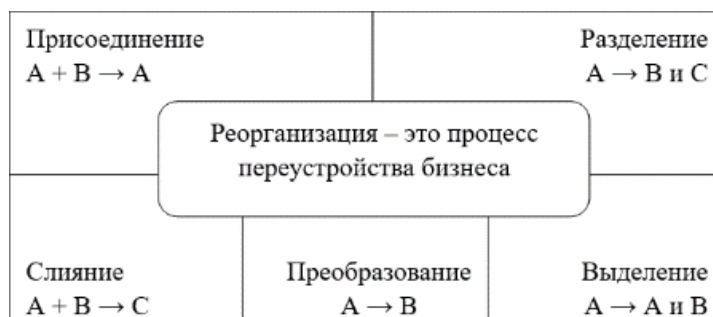


Рисунок 3.4 – Формы реорганизации юридических лиц

Формы реорганизации ЮЛ:

- **Преобразование** – подразумевает изменение организационно-правовой формы одного и того же уже существующего юридического лица. То есть в результате число юридических лиц не изменяется: юридическое лицо одного вида превращается в юридическое лицо другого вида.

- **Слияние** – подразумевает объединение двух или более уже существующих юридических лиц в одно новое юридическое лицо. При этом объединяющиеся юридические лица прекращают свое существование.

- **Присоединение** – подразумевает вливание одного или нескольких уже существующих юридических лиц в другое уже существующее юридическое лицо. Последнее как будто поглощает их, а они становятся его составной частью и прекращают свою деятельность.

- **Выделение** – подразумевает появление одного, двух или более новых юридических лиц на базе одного уже существующего юридического лица. То есть из состава одного старого (реорганизованного) юридического лица образуется как минимум одно новое. При этом старое юридическое лицо продолжает существовать.

- **Разделение** – подразумевает дробление одного уже существующего юридического лица на два и более новых юридических лиц. То есть на базе одного старого (реорганизованного) ЮЛ юридического лица образуются как минимум два новых. При этом разделяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность.

В отдельные периоды работы организация может столкнуться с неплатежеспособностью, которая может привести к одной из следующих судебных процедур:

Банкротство – неплатежеспособность должника, признанная решением суда, рассматривающего экономические дела, о признании должника – юридического лица банкротом и открытии ликвидационного производства.

Санация – процедура, применяемая к должнику – юридическому лицу в целях обеспечения его эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и

восстановления платежеспособности, а также осуществления расчетов с его кредиторами в соответствии с установленной очередностью.

В. 4. Ликвидация предприятий: причины, порядок и особенности.

Ликвидация юридического лица влечет прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Смысл ликвидации организации в прекращении ее деятельности. Поэтому юридическому лицу, принявшему данное решение, **запрещается осуществлять какую-либо деятельность, не связанную с ликвидацией.**

Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению:

1) **собственника имущества** (учредителей, участников);

Коммерческая организация подлежит ликвидации по решению собственника имущества (учредителей, участников), **в случае неосуществления предпринимательской деятельности в течение 24-х месяцев подряд.**

2) **суда в случае:**

– неприятия решения о ликвидации в связи с истечением срока, на который создано это юридическое лицо, достижением цели, ради которой оно создано, нарушением коммерческой организацией порядка формирования уставного фонда, установленного законодательством, признанием судом государственной регистрации юридического лица недействительной;

– осуществления деятельности без специального разрешения (лицензии), либо запрещенной законодательными актами, либо с иными неоднократными или грубыми нарушениями законодательных актов;

– экономической несостоятельности (банкротства) юридического лица;

– уменьшения стоимости чистых активов коммерческих организаций, для которых законодательством установлены минимальные размеры уставных фондов, по результатам второго и каждого последующего финансового года ниже минимального размера уставного фонда, определенного законодательством;

– нарушения установленных законодательством порядка и сроков ликвидации;

– в иных случаях, предусмотренных законодательными актами.

При обнаружении вышеуказанных оснований для ликвидации юридического лица, уполномоченные государственные органы в пределах своей компетенции обращаются в суд с иском о ликвидации такого юридического лица.

При обнаружении основания для ликвидации юридического лица, в связи с экономической несостоятельностью (банкротством), кредиторы ликвидируемого юридического лица вправе обратиться в суд с иском о ликвидации такого юридического лица.

3) **иных органов** в случаях, предусмотренных законодательными актами.

Таблица 3.1 – Основные этапы ликвидации юридического лица.

Шаг	Полезная информация
1. Принятие решения о ликвидации	Порядок принятия и оформления решения зависит от организационно-правовой формы юридического лица.
2. Передача управления юридическим лицом к	С момента принятия решения о ликвидации все полномочия по управлению юридическим лицом переходят к ликвидатору.

ликвидатору (ликвидационной комиссии)	
3. Оплата публикации сведений о ликвидации	Определенные сведения о ликвидации должны быть опубликованы в журнале «Юстиция Беларуси» (в электронном и печатном виде). Оплачивает эту услугу ликвидируемое юридическое лицо.
4. Привлечение аудитора (аудиторской организации)	Обращение к аудитору за независимой оценкой – право, а не обязанность ликвидируемого юридического лица. Но по общему правилу аудиторская оценка заменяет проверки Белгосстраха, налоговых и других органов (кроме ФСЗН), проводимые ими при ликвидации..
5. Уведомление регистрирующего органа	Подать уведомление нужно в течение 10 рабочих дней после принятия решения о ликвидации путем личного обращения в регистрирующий орган или через веб-портал Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.
6. Направление декларации в налоговый орган	Налоговые декларации подаются за период с начала текущего налогового периода по день (включительно) представления заявления о ликвидации в регистрирующий орган.
7. Подача отчета в РУП «Белгосстрах»	Составляется отчет за период с начала года по месяц, предшествующий месяцу ликвидации.
8. Уведомление органа по труду, занятости и соцзащите, профсоюза	Органы соцзащиты нужно уведомить вне зависимости от количества высвобождаемых работников. Срок – минимум за 2 месяца до их высвобождения.
9. Уведомление работников	Ликвидация юридического лица влечет увольнение всех его работников без исключения. По общему правилу уведомить их об этом требуется в письменной форме не позднее чем за 2 месяца до увольнения. Допускается заменить такое предупреждение денежной компенсацией.
10. Уведомление кредиторов	О ликвидации юридического лица нужно известить всех его кредиторов в письменной форме.
11. Проведение инвентаризации и составление промежуточного ликвидационного баланса	После окончания срока для предъявления требований кредиторов ликвидатор проводит инвентаризацию активов и обязательств ликвидируемого юридического лица.
12. Увольнение работников	По общему правилу работников ликвидируемого ЮЛ необходимо уволить по истечении срока, указанного в письменном уведомлении о предстоящем увольнении. Ранее этого срока работники могут быть уволены с их согласия в случае замены предупреждения об увольнении выплатой компенсации.

Продолжение таблицы 3.1

13. Расчеты с кредиторами	Ликвидатор рассчитывается с кредиторами в соответствии с промежуточным балансом в порядке строгой очередности.
14. Проведение повторной инвентаризации и составление окончательного ликвидационного баланса	После завершения расчетов с кредиторами ликвидатор проводит повторную инвентаризацию активов и обязательств ликвидируемого юридического лица. Затем составляется окончательный ликвидационный баланс.
15. Расчеты с собственником	Собственнику имущества (участникам) ликвидируемого юридического лица передается имущество, которое осталось

имущества (участниками) ликвидируемого ЮЛ	после удовлетворения требований кредиторов.
16. Составление окончательного ликвидационного баланса	После расчетов с собственниками составляется окончательный ликвидационный баланс, все статьи которого должны быть равны нулю.
17. Передача документов в архив	Документы ликвидируемого юридического лица сдаются ликвидатором в территориальный архив местного исполнительного и распорядительного органа только после окончания всех мероприятий по ликвидации.
18. Подача документов в регистрирующий орган	Ликвидационный баланс и оригинал свидетельства о государственной регистрации юридического лица подаются ликвидатором в регистрирующий орган путем личного обращения. Ликвидированным юридическое лицо будет считаться с даты принятия регистрирующим органом решения о внесении в ЕГР записи об его исключении.

ТЕМА 4. БИЗНЕС-СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие бизнес-среды. Внешние и внутренние факторы, воздействия на бизнес-среду.
2. Организационная структура предприятия.
3. Управление предприятием на базе учетных показателей.

В. 1. Понятие бизнес-среды. Внешние и внутренние факторы, воздействия на бизнес-среду

Бизнес среда – это условия, в которых функционирует бизнес – субъект.

Понятие бизнес-среды или бизнес-окружения предприятия означает непосредственное окружение предприятия в бизнесе, включающее в себя поставщиков, конкурентов, потребителей.

Бизнес-среда организации представляет собой совокупность факторов экономического, технического, политико-правового, экологического, социально-культурного и демографического характера

Некоторые факторы окружения могут получить количественную оценку (уровень безработицы, процентные ставки на капитал, уровень доходов населения и др.). Для такого рода факторов анализ сводится к установлению их динамики и оценки значимости этой динамики для выбора стратегии бизнеса.

Демографические факторы включают в себя объективные характеристики индивидов – потребителей продукции: возраст, образование, пол, семейное положение.

Экономические факторы характеризуют тенденции изменения цен, доходов, сбережений, инвестиций, доступность кредитных ресурсов, уровень безработицы.

Экологические факторы отражают доступность для производства природных ресурсов, экологические препятствия для бизнеса, экологические требования к продукции предприятия.

Политико-правовые факторы выявляют политические тенденции, способные повлиять на бизнес, правовую среду бизнеса, антимонопольные законы, налоговую политику.

Социально-культурные факторы отражают изменения отношений потребителя к продуктам, изменения в жизненном укладе отдельных категорий потребителей.

Успех любого бизнеса зависит от адаптации к среде, в которой он функционирует.

От понятия бизнес-среда неотделимы понятия внешняя и внутренняя среда организации.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность систем (сил и субъектов), которые находятся за пределами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны структур ее управления.

Взаимосвязанность факторов внешней среды деятельности организации проявляется уровнем силы, с которой изменение одного фактора оказывает влияние на другие звенья (факторы) внешней среды. Поэтому влияние этих факторов необходимо изучать по их совокупности и с учетом динамики изменения.



Рисунок 4.1 – Структура внешней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Определяется внутренняя среда организации множеством факторов, которые тоже называются внутренними, поскольку формируются самой организацией в процессе ее деятельности, оказывая влияние и на ее результаты, и на перспективы развития.

Внутренние факторы формируются самой организацией, в первую очередь ее руководством.

Внутренняя среда организации включает в себя следующие элементы:

1) Производство.

Организации необходимо иметь адекватные материальные средства, соответствующие поставленным целям, с тем, чтобы затраты на производство были минимальными.

К производственному фактору относят также изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, обслуживание технологического парка оборудования, осуществление исследований и разработок, эффективную работу с клиентами и заказчиками.

2) Финансы.

В области финансовой деятельности организации необходимо иметь ввиду два момента: финансовые возможности и степень риска предпринимательской деятельности.

Финансовая деятельность включает в себя также процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств.

3) Маркетинг.

Охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования, продвижение продукта на рынке, выбор рынка, обеспечение прибыльности.

4) Управление персоналом.

Состоит из процессов взаимодействия менеджеров и рабочих, найма, обучения и продвижения кадров, оценки результатов труда и его стимулирования, создания и поддержания отношений между работниками.

5) Организационная структура.

Включает в себя организационное устройство предприятия согласно его штатного расписания.

Сюда же включается и организационная культура, под которой понимаются ценности, убеждения, убеждения и установки поведения на предприятии. Она может способствовать выживанию предприятия в конкурентной борьбе и усилению ее позиций.

Комбинация этих элементов индивидуальна для каждого предприятия и зависит от особенностей производимой продукции, величины организации, а также внешних условий ее функционирования.

В. 2. Организационная структура предприятия и способы ее совершенствования

Любое юридическое лицо обладает организационной структурой, разработанной на этапе создания и откорректированной в процессе практической деятельности.

Структура организации состоит из функциональных единиц: управлений, департаментов, отделов, секторов, цехов, участков и т. д. В теории организации и управления чаще используется понятие организационной структуры управления (далее – ОСУ).

Организационная структура управления – это база системы управления организацией. Она определяет состав структурных единиц, подчиненность, взаимодействие работников и подразделений и распределение работ между ними.

Организационная структура:

- определяет алгоритм взаимоотношений руководящего состава и рабочего персонала, структурных подразделений предприятия в процессе производства;

- служит основой распределения обязанностей между работниками предприятия;
- позволяет упорядочить процесс принятия управленческих решений.

Правильно выстроенная, отлаженная и продуманная организационная структура гарантирует стабильное и динамичное развитие бизнеса и полноценное функционирование предприятия.

В процессе построения организационной структуры нужно учитывать следующие факторы:

- организационно-правовую форму предприятия;
- виды его деятельности;
- виды производимой продукции (работ, услуг);
- масштаб предприятия и объем выпускаемой продукции;
- используемые стратегии и технологии;
- способы реализации товаров и услуг;
- размеры капитала и прочих ресурсов.

Основополагающими элементами организационной структуры управления являются:

- *звено управления* – обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления;
- *уровни* – совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в иерархии управления организацией;
- *связи управления* – формы взаимодействия элементов системы управления.

Организационная структура формируется на основе следующих принципов управления:

1. *Принципа иерархичности уровней управления.* Каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему (вертикаль власти). При этом необходимо соблюдать равновесие между жестким иерархическим делением и гибкостью в процессе принятия решений.

2. *Принципа целеполагания.* Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, способствовать наиболее эффективному их выполнению.

3. *Принципа соответствия.* Полномочия и ответственность работников должны соответствовать их квалификации и месту в иерархии.

4. *Принципа разделения труда (специализации).* Он предполагает разделение структуры предприятия на различные должности и конкретные рабочие места, распределение полномочий персонала и руководителей.

5. *Принципа ограничения полномочий (областей контроля).* Следует установить границы ответственности каждого подразделения (руководителя) за выполнение поставленной задачи, объема работ. Полномочия руководителей ограничиваются миссией и целями организации, факторами внешней среды, уровнем культуры, традициями и нормами.

6. *Принципа адаптации.* Организационная структура управления должна являться достаточно гибкой и реагировать на внешние и внутренние изменения, а также быть адекватной социально-культурной среде организации.

7. *Принципа централизации власти.* В рамках данного принципа необходимо ответить на вопрос о том, кто принимает управленческие решения в организации. Если на нем присутствуют несколько центров власти, то организационная система считается децентрализованной, если один – то централизованной.

8. *Принципа департаментализации.* Департаментализацией называют распределение различных видов деятельности по соответствующим производственным объектам для последующего выполнения поставленных целей и организационных задач (т. е. разбиение штата работников на профильные группы).

Типы организационной структуры

Чаще всего на предприятиях реализуются следующие типы организационной структуры:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-штабная;
- 4) проектная;
- 5) матричная.

1. Линейная организационная структура предприятия.

Это предельно простая и самая востребованная организационная структура, применяемая обычно на небольших предприятиях. Возглавляет предприятие директор, ему непосредственно подчиняются руководители отделов, им – рядовые исполнители. Руководитель предприятия единолично принимает все решения и управляет штатом работников. Все структурные подразделения на предприятии связаны вертикально (рисунок 4.1).

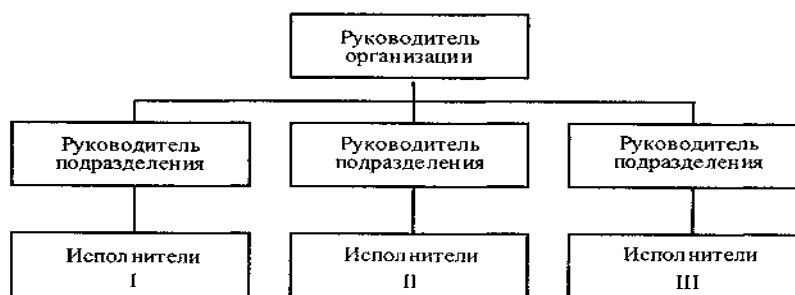


Рисунок 4.1 – Схема линейной организационной структуры

Линейная организационная структура предприятия обладает следующими преимуществами:

- простота и легкость реализации в условиях современной экономики;
- понятные и короткие связи;
- четкое разделение полномочий и обязанностей;
- возможность быстрого взаимодействия работников и руководства;
- максимальная оперативность исполнения распоряжений;
- возможность согласованной работы и создания штатной или проектной организационной структуры на базе линейной;

- легкость контроля за действиями подчиненного персонала, возможность моментальных корректировок в процессе работы;
- личная ответственность работника, способствующая качественному и профессиональному выполнению заданий;
- высокая скорость работы с клиентами при оказании услуг.

Недостатки, присущие линейной организационной структуре:

- возможность оказания влияния на начальника структурного подразделения;
- отсутствие специализации;
- высокая нагрузка на руководителей отделов и прочих управленцев высшего и среднего звена;
- осуществление коммуникаций только сверху вниз;
- единоличное принятие решений;
- вероятность того, что начальник, обладающий властью, станет использовать свое служебное положение в личных целях.

2. Функциональная организационная структура предприятия

Главная характеристика данного типа организационной структуры организации – это разделение людей на группы по выполняемым ими в рамках соответствующей профессиональной деятельности функциям (рисунок 4.2).

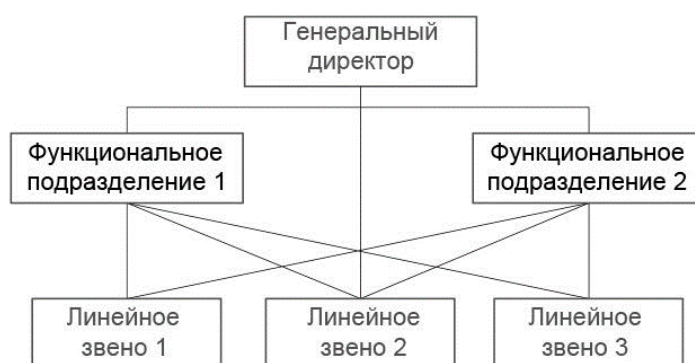


Рисунок 4.2 – Схема функциональной организационной структуры

Стабильная внешняя среда – это обязательный фактор поддержки развития организации, которое выбрало для себя функциональную организационную структуру.

Преимущества такой структуры являются:

- высокая степень специализации;
- четкий порядок построения иерархической лестницы;
- регламентированные показатели ответственности;
- эффективность и максимальная оперативность вертикальных связей;
- устранение дублирования должностных обязанностей и сокращение штата работников;
- поддержание высокого уровня квалификации и профессиональных навыков специалистов.

К числу **недостатков** функциональной организационной структуры относят:

- препятствия в коммуникационных процессах между служащими всех уровней;
- разногласия между «конкурирующими» подразделениями одного уровня;

- отсутствие командной работы различных отделов или организационных единиц;
- вероятность того, что решения, принятые одним человеком, будут субъективны и нерезультативны;
- сложности в осуществлении контроля над действиями внутри предприятия при его росте.

3. Линейно-функциональная организационная структура предприятия

Подобная структура сочетает в себе преимущества двух предыдущих. Возникла исторически на фабрично-заводском производстве. Из-за его усложнения появилась потребность в руководителях, которые бы выполняли основные функции управления (контроль, разработка стратегии), и функциональных руководителей. Последние контролируют работу вверенного им отделения, но с учётом целей организации.

В составе линейно-функциональной организационной структуры организации выделяют:

- линейные подразделения (руководство ставит главные задачи, выбирает исполнителей);
- функциональные подразделения (выполняют задачи в рамках своей компетенции).

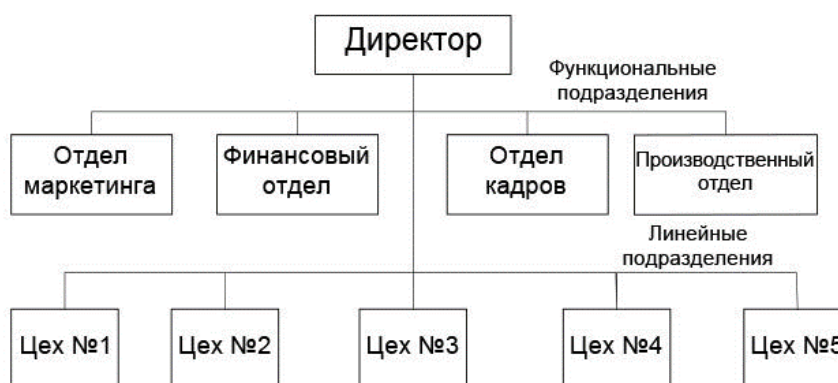


Рисунок 4.3 – Схема линейно-функциональной организационной структуры

Линейно-функциональная организационная структура базируется на:

- линейных полномочиях (они передаются от руководства к подчинённым согласно иерархии);
- департаментализации по функциональному признаку.

Такая структура лучше всего применима в организациях с численностью от нескольких сотен до нескольких тысяч работников, особенно если эти организации работают в стабильных условиях.

4. Проектная организационная структура предприятия

Проектная (бригадная) организационная структура создается на ограниченный временной промежуток для решения конкретного вопроса. Она может создаваться при нештатных ситуациях. Ее существование ограничено периодом актуальности проблемы.

В проектной организационной структуре обычно задействована лишь часть управленческого персонала, обладающая необходимыми знаниями и компетенцией (схема 4).



Рисунок 4.4 – Схема проектной организационной структуры

На период существования данной структуры члены проектной группы не отвлекаются для решения других задач, благодаря чему достигается нужная степень концентрации усилий на одном проекте. В этом заключается главное **преимущество** проектной организационной структуры предприятия.

Можно назвать несколько важных *преимуществ*, которыми обладает проектная организационная структура управления:

1. Объединение различных видов деятельности предприятия для получения высококачественных результатов по определенным проектам;
2. Комплексный подход к реализации проекта и решение поставленных задач;
3. Концентрация всех усилий на решении единственной приоритетной задачи или на выполнении единственного конкретного проекта;
4. Большая гибкость проектной структуры;
5. Активизация деятельности руководителей проектов, включая исполнителей, в процессе создания проектных групп;
6. Рост личной ответственности конкретных руководителей, которую они несут за проект в целом, а также за его отдельные элементы.

Недостатком этой структуры являются трудности с целенаправленным распределением ресурсов, обеспечением полной загрузки членов команды в процессе реализации проекта и их занятости после его завершения.

5. Матричная организационная структура предприятия

Матричная организационная структура управления представляет собой сочетание функциональной и проектной структур. Она применима к тем предприятиям, которые работают на рынке, где продукция должна постоянно совершенствоваться и обновляться. На предприятии создаются рабочие группы, которые называют матричными (матрица функций). Специфика состоит в одновременном подчинении персонала нескольким равным по статусу руководителям: менеджеру проекта – во всем, что касается проекта, функциональному руководителю – во всем остальном (рисунок 4.5).



Рисунок 4.5 – Схема матричной организационной структуры

Преимущества такой организационной структуры предприятия являются простота внедрения новинок в производство, гибкость по отношению к внешней среде. Ее **недостатком** является двойное подчинение, из-за которого в рабочих группах часто возникают конфликты.

Достоинства матричной структуры:

- возможность интегрировать различные виды деятельности компании в рамках реализуемых проектов;
- хорошая взаимосвязь между руководителями и работниками управленческого аппарата в рамках сформированных проектных команд, возможность их активного взаимодействия с разными функциональными подразделениями;
- ускоренное техническое совершенствование производства;
- равномерная нагрузка на руководителей всех уровней управления путем делегирования полномочий от высшего звена к среднему, с сохранением единства координации и контроля ключевых решений на высшем уровне;
- личная ответственность каждого руководителя как за проект в целом, так и за отдельные его элементы;
- большая гибкость и более быстрое реагирование на изменения внешней среды.

Недостатки матричной структуры:

Несмотря на внушительный перечень достоинств анализируемого вида структур управления, существует в ней также достаточно негативных моментов.

1. Для практической реализации матричной структуры необходима соответствующая организационная культура и длительная подготовка работников.
2. Структура сложна для понимания, громоздка, с трудной формой организации и дорога как во внедрении, так и в эксплуатации.
3. Система неединоличного подчинения, которую предусматривает матричная структура, подрывает принципы управления, роли исполнителей и руководителей не закреплены должным образом, что часто приводит к конфликтам.
4. Содержание большего количества руководителей требует дополнительных расходов фонда оплаты труда.
5. Наблюдается частичное дублирование функций.
6. Из-за группового принятия управленческих решений случаются их задержки.
7. В кризисные периоды структура считается абсолютно неэффективной.

Совершенствование организационной структуры обязательно для построения устойчивого к воздействиям и развивающегося бизнеса. При этом на разных стадиях развития организации будут эффективны различные типы организационных структур.

От типа организационной структуры зависит схема документооборота организации. График документооборота утверждается приказом об учетной политике организации. График документооборота представляет собой схему, которая описывает движение документов в организации. В ней отражаются типы документов, ответственные, сроки обработки и маршруты движения. График документооборота помогает оптимизировать обмен документами внутри организации, наладить взаимодействие между отделами и лучше контролировать сроки отчетности.

В. 3. Управление предприятием на базе учетных показателей

Основами процесса управления являются учет финансового состояния организации и анализ динамики ее развития, базирующиеся на учетной информации.

В целях получения информации, необходимой для управления производственной и хозяйственной деятельностью, организация на базе современных информационных технологий создает систему **автоматизированной обработки учетной информации**.

Современные информационные технологии позволяют унифицировать и существенно облегчить трудоемкий процесс формирования учетной информации, обеспечить оперативность получения финансовой отчетности предприятия для принятия решений.

В этой связи информационная система (ИС) рассматривается как существенный инструмент управления деятельностью предприятия в условиях рынка. Такая система служит связующим звеном между хозяйственной деятельностью и людьми, принимающими решения.

В ИС осуществляются сбор, регистрация данных о хозяйственной деятельности предприятия в первичных документах, их обработка, формирование финансово-экономических показателей и отчетов, передача информации пользователям для анализа и принятия решений.

Таким образом, данные о хозяйственной деятельности являются входом в бухгалтерскую информационную систему, а полезная информация для лиц, принимающих решения, – выходом из нее.

Главная цель функционирования бухгалтерской информационной системы в организации – обеспечить руководство организации финансовой информацией для принятия обоснованных решений при выборе альтернативных вариантов использования ограниченных ресурсов.

Пользователи бухгалтерской (учетной) информации:

– **внутренними** пользователями информации являются: администрация (совет директоров, менеджеры, служащие), собственники;

– **внешними** пользователями информации являются:

1) пользователи с прямыми финансовыми интересами (настоящие инвесторы, потенциальные инвесторы, кредитующие банки),

- 2) пользователи с косвенными финансовыми интересами (финансовые органы, налоговые органы, обслуживающие банки, другие правительственные органы, профсоюзы, страховые компании, заказчики),
- 3) без финансового интереса (органы статистики, аудиторские организации).

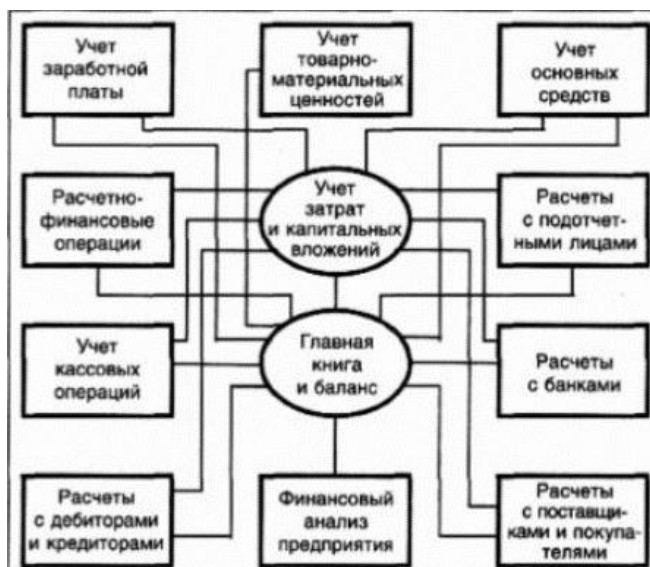


Рисунок 4.6 – Типовая структура комплексной бухгалтерской информационной системы

Информационные системы управления учетного типа ориентированы на выполнение операций первичного, бухгалтерского, налогового и других форм учета. Эти системы по организации учетных операций можно разделить на:

- **офисные** (обслуживающие)
- **производственные**, поддерживающие процессы планирования и управления производством.

1. Офисные информационные системы.

Информационные системы, в которых подготовка всех документов и отчетов направлена на обслуживание некоторого процесса, связанного с перемещением товара или материала, относят к **офисным системам**, например, работу на складе, торговом предприятии и т. п.

Офисные информационные системы поддерживают ведение всех разделов бухгалтерского учета: операции по банку и кассе, основные средства и нематериальные активы, материально-производственные запасы (материалы, товары, готовая продукция), учет в оптово-розничной торговле, учет валютных операций, расчеты с подотчетными лицами, заработная плата и кадровый учет.

Отчетные документы информационной системы объединены в отдельную функциональность «Отчетность» в которую входят:

- отчеты по синтетическому учету (оборотно-сальдовая ведомость, шахматная ведомость, главная книга, журнал-ордер, карточка движения средств по счету и др.);
- отчеты по разделам учета (кассовая книга, книга покупок, отчеты по основным средствам и нематериальным активам);
- отчетные документы: налоговые декларации, отчеты в ФСЗН, Белгосстрах, бухгалтерский баланс.

Офисные информационные системы могут быть реализованы на базе отдельного программного модуля, где взаимодействие функциональных модулей системы заложено в структуру информационной системы. Такие информационные системы определяют, как **системные**.

Информационные системы, реализующие различные формы учета, но реализованные в виде совокупности отдельных функциональных модулей (например, бухгалтерия, склад, зарплата и т. д.), можно определить, как **модульные информационные системы**. Программные продукты этого типа могут использоваться как отдельно (помодульно), так и вместе, создавая условия для построения информационной системы управления предприятия.

2. Производственные информационные системы.

Производственные информационные системы позволяют создать условия оптимального формирования потока материалов (сырья), полуфабрикатов и готовых изделий. Для этого в информационной системе предусматривается интеграция основных бизнес-процессов организации: снабжение, запасы, производство, продажа, а также процессы планирования, контроля выполнения и пр. В этом случае информационная система обеспечивает взаимосвязь этих процессов, формируя структуру информационных отношений.

Таким образом, информационные системы учетного типа позволяют решить следующие основные задачи:

- выполнение объемно-календарного планирования;
- управление составом изделия;
- планирование потребности в материалах и в производственных мощностях;
- управление цехом;
- управление продажами, запасами, закупками, финансами, персоналом;
- поддержка бухгалтерского и налогового учета;
- выполнение управленческого анализа.

ТЕМА 5. КРУГООБОРОТ ФОНДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. Кругооборот средств предприятия.
2. Финансовые ресурсы предприятия, их структура.
3. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
Издержки производства

В. 1 Кругооборот средств предприятия: фазы, структура, периоды и их классификация

Средства предприятия (имущество), участвующие в производственно-хозяйственной деятельности, совершают непрерывный кругооборот, состоящий из трех взаимосвязанных процессов: снабжения, производства и реализации.

Представим весь кругооборот средств организации в виде формулы:

$$Д - Т \dots П \dots Т' - Д',$$

где Д – Т означает **процесс снабжения**, когда за деньги приобретаются все необходимые средства производства;

Т ... П ... Т' указывает на **процесс производства**, когда потребляются ранее приобретенные ресурсы и производится готовая продукция или работы, либо оказываются услуги. Затем готовая продукция передается покупателю в процессе реализации.

Т' – Д' - В **процессе реализации** возникает новая возросшая стоимость готовой продукции – сумма вырученных за нее денег (Д'). Разница между Д' и Д представляет собой прибыль или убыток от реализации.



Рисунок 5.1 – Схема кругооборота средств организации

Все многообразие хозяйственных операций, совершающихся в процессе деятельности предприятия, делится по принципу их однородности на 4 группы:

- хозяйственные операции по заготовлению производственных запасов;
- хозяйственные операции по производству продукции (работ, услуг);
- хозяйственные операции по реализации продукции (работ, услуг);
- хозяйственные операции по распределению финансового результата.

Каждая из приведенных совокупностей образует отдельный хозяйственный процесс. Следовательно, вся хозяйственная деятельность базируется на четырех процессах: **заготовления (снабжения), производства, реализации, и распределения.**

В **процессе снабжения** заготавливается все необходимое для процесса производства: оборудование, товарно-материальные ценности, включающие сырье, материалы, топливо, запасные части и др.

Таким образом, снабжение представляет собой совокупность операций, в результате которых субъект хозяйствования обеспечивает себя материальными и нематериальными активами, необходимыми для производства.

Этот процесс изменяет не общую стоимость имущества организации, а его структуру: денежная форма заменяется товарной (материальной или нематериальной).

Процесс производства является одним из основных процессов хозяйственной деятельности и представляет собой совокупность операций по изготовлению продукции.

Процесс производства на выходе как результат имеет готовый продукт.

При производстве готового продукта организация несет множество разнообразных расходов: стоимость потребляемого сырья, материалов, топлива, электроэнергии и теплоэнергии, суммы начисляемой заработной платы работникам

и др. В целях достоверного определения себестоимости продукции, анализа производимых затрат целесообразно осуществлять классификацию всех расходов.

Процесс реализации завершает кругооборот средств субъектов хозяйствования и представляет собой совокупность хозяйственных операций, связанных со сбытом и продажей продукции.

Его основой является заключение договоров (заказов) с покупателями продукции, в которых определяется ассортимент, сроки отгрузки, количество и качество поставляемой продукции, цена, форма расчетов.

Прибыль или убыток от реализации готовой продукции, товаров, работ, услуг является основным финансовым показателем, характеризующим успешность хозяйственной деятельности.

Процесс распределения предусматривает распределение заработанной прибыли на различные цели: выплату дивидендов учредителям, создание фондов, обновление материально-технической базы организации, социальную поддержку коллектива, благотворительность и др.

В. 2. Финансовые ресурсы предприятия

Финансовые ресурсы – это денежные средства и поступления, имеющиеся в распоряжении организации и предназначенные для обеспечения его эффективной деятельности и выполнения финансовых обязательств.

Ресурсы, представляющие собой имущество организации, называются **активами**.

Активы приносят предприятию доход и находятся в его собственности.

По структуре активы (имущество) организации делятся на две группы в зависимости от срока использования:

1. Долгосрочные (внеоборотные) – активы, используемые в деятельности организации и подлежащие выбытию более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

К ним относят:

1. Основные средства участвуют в хозяйственной деятельности многократно, сохраняя при этом свою натурально-вещественную форму. Их стоимость переносится на создаваемый продукт частями в виде амортизационных отчислений и включается в цену реализованной продукции. К ним относятся здания, сооружения, передаточные устройства, силовые и рабочие машины, оборудование, транспортные средства, вычислительная техника, инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения и другое имущество, служащее более года.

2. Доходные вложения в материальные активы – имущество организаций в виде вложений в здания, помещения, оборудование и другие ценности, имеющие материально-вещественную форму и предоставляемые организацией во временное пользование с целью получения дохода по договорам лизинга и аренды.

3. Нематериальные активы – представляют собой совокупность приобретенных и (или) созданных идентифицируемых ценностей, не имеющих материально-вещественной формы и используемых для производства товаров, оказания услуг. Как и основные средства, они частями переносят свою стоимость на стоимость произведенного продукта. К ним относятся приобретенные лицензии,

сертификаты, патенты на изобретения, торговые марки, права пользования, сайты и др.

4. **Долгосрочные финансовые вложения** – вложения в ценные бумаги, уставный капитал других организаций, предоставление займов на срок более 12 месяцев.

5. **Оборудование к установке и строительные материалы** – это оборудование, требующее монтажа и вводимое в действие только после сборки его частей и прикрепления к фундаменту или несущим опорам. Строительные материалы – это материалы заказчика для выполнения строительных работ.

6. **Вложения в долгосрочные активы** – это затраты по созданию объектов длительного пользования путем нового строительства, реконструкции, расширения действующих объектов и приобретения новых.

7. **Долгосрочная дебиторская задолженность** характеризуется тем, что ее погашение предусмотрено по истечении 12 месяцев.

Дебиторская задолженность – сумма долгов, причитающихся предприятию, от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними. Обычно долги образуются от продаж в кредит.

2. **Краткосрочные (оборотные) активы** – завершают свой оборот в течении одного производственного цикла и возмещаются за счет выручки от реализации произведенной продукции.

Краткосрочные активы подразделяются на следующие группы:

- **запасы и затраты** (сырье, материалы, топливо, инструмент, инвентарь, готовая продукция, тара и др.)

- **краткосрочная дебиторская задолженность** – это средства данной организации, временно находящиеся у других организаций и физических лиц и подлежащие возврату до истечения 12 месяцев.;

- **денежные средства и прочие активы** – наличные деньги в кассе, остатки денег на расчетных и валютных счетах, денежные средства в пути.

- **расходы будущих периодов** – это расходы, произведенные организацией в отчетном периоде, но подлежащие включению в затраты на производство продукции (работ, услуг) в последующие периоды деятельности организации.

В. 3. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия

Финансовые ресурсы предприятия формируются и пополняются за счет собственных и заемных источников.

Собственными источниками формирования имущества предприятия являются: уставный капитал, резервный капитал, добавочный капитал, нераспределенная прибыль, целевое финансирование.

Уставный капитал представляет собой совокупность вкладов собственников в имущество организации в денежном выражении.

Резервный капитал – формируется из нераспределённой прибыли на случай непредвиденных ситуаций. Образуется в соответствии с законодательством и учредительными документами (учетной политикой) организации.

К **добавочному капиталу** относятся суммы переоценки основных средств, нематериальных и других долгосрочных активов в соответствии с законодательством.

Нераспределенная прибыль является конечным финансовым результатом хозяйственной деятельности, который выявляется в процессе реализации продукции. Определяется как разница между выручкой и себестоимостью продукции.

Целевое финансирование – это поступление средств из государственного бюджета и целевых фондов.

Кроме собственных источников образования активов (имущества) каждое предприятие привлекает **заемные источники**. К ним относят:

- **кредиты банков и займы юридических и физических лиц**;
- **доходы будущих периодов** представляют собой полученные авансом платежи от получателей в отчетном периоде, но относящиеся к будущим отчетным периодам;
- **резервы предстоящих платежей** образуются путем равномерного их включения в состав издержек производства или обращения;
- **кредиторская задолженность** – это суммы денежных средств предприятия, подлежащие уплате соответствующим юридическим или физическим лицам.

Выделяют следующие виды *кредиторской задолженности*:

- задолженность перед поставщиками и подрядчиками;
- задолженность по налогам и сборам;
- задолженность по социальному страхованию и обеспечению;
- задолженность по оплате труда;
- задолженность по лизинговым платежам;
- задолженность перед учредителями (собственниками);
- задолженность по полученным займам и кредитам;
- задолженность перед прочими кредиторами.

По продолжительности задолженность подразделяется на краткосрочную и долгосрочную.

Задолженность представляется как **краткосрочная**, если срок ее погашения не более 12 месяцев после отчетной даты.

Задолженность представляется как **долгосрочная**, если срок ее погашения более 12 месяцев после отчетной даты.

По своевременности оплаты задолженность можно подразделить на нормальную и просроченную.

Нормальной считается задолженность, срок оплаты по которой не наступил.

Просроченной считается задолженность, не оплаченная в установленный срок.

Просроченная дебиторская задолженность может быть сомнительной и безнадежной.

Сомнительной задолженностью признается задолженность, не погашенная в установленные сроки, и не обеспеченная залогом, поручительством, банковской гарантией.

Безнадежной признается задолженность, по которой истек срок исковой давности, а также задолженность, по которой обязательство прекращено вследствие невозможности его исполнения, либо на основании акта государственного органа или ликвидации.

Формируются финансовые ресурсы за счет собственных и заемных (привлеченных) денежных средств.

Стартовым источником финансовых ресурсов в момент создания предприятия является уставный фонд (капитал) – имущество, созданное за счет вкладов учредителей (или выручки от продажи акций).

Основным источником финансовых ресурсов действующего предприятия служат доходы (прибыль) от основной и других видов деятельности, внереализационных операций.

В. 4. Издержки производства

Издержки производства – это денежное выражение стоимости производственных ресурсов, потребленных в процессе производства продукции.

Издержки производства представляют собой производственные затраты на покупку средств производства и оплату труда работников.

Издержки производства, которые отражают расход ресурсов производства в денежном измерении по ценам их приобретения, называют **внешними (явными)** или **бухгалтерскими** издержками (заработная плата, затраты на сырье и материалы, аренда и т.д.).

В то же время предприятие может использовать и свои собственные ресурсы. Издержки на собственный и самостоятельно используемый ресурс есть неоплачиваемые, или **внутренние (неявные, альтернативные; издержки упущенных возможностей)**, издержки.

Внутренние и внешние издержки составляют **экономические издержки предприятия**.

Классификация издержек по различным признакам:

1) По взаимосвязи издержек на производство с объемом выпущенной продукции:

- **постоянные** – издержки, не зависящие от объема производства в конкретном (краткосрочном) периоде;
- **переменные** – издержки, размер которых изменяется пропорционально изменению объема выпущенной продукции.

Такое разделение справедливо только при рассмотрении относительно краткосрочного периода. В долгосрочном же все издержки имеют свойство становиться переменными.

2) В зависимости от способа включения в себестоимость:

– ***прямые*** – издержки, связанные с производством определенного вида продукции, и могут быть прямо включены в себестоимость данного вида продукции. Они изменяются пропорционально объему выпуска продукции.

– ***косвенные*** – издержки, связанные с производством **нескольких видов** продукции, которые включаются в себестоимость конкретного вида продукции, путем распределения пропорционально выбранной базе.

К косвенным затратам относятся затраты на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные, общехозяйственные расходы и т.д.

3) По сфере нахождения:

- **производственные издержки** – связаны с процессом производства продукции и услуг (сырье и материалы, топливо, транспортные услуги и т.д.);
- **издержки обращения** – связаны с процессом доведения товаров от производителя до потребителя, выраженные в стоимостной (денежной) форме.

4) По экономическим элементам издержки делятся на:

- **Материальные затраты** (на сырье, энергию и пр.);
- **Затраты на оплату труда;**
- **Отчисления на социальные нужды;**
- **Амортизация основных средств и нематериальных активов;**
- **Прочие затраты** (затраты, связанные с управлением производством; затраты на реализацию продукции и другие).

5) По периодичности возникновения:

а. Текущие издержки – это расходы по производству и реализации продукции данного отчетного периода. Они принесли доход в настоящем и потеряли способность приносить доход в будущем.

б. Издержки будущего периода – это затраты, произведенные в текущем отчетном периоде, но подлежащие включению в себестоимость продукции, которая будет выпускаться в последующие отчетные периоды.

с. К предстоящим относят издержки, которые в данном отчетном периоде еще не произведены, но для правильного отражения фактической себестоимости подлежат включению в затраты производства за данный отчетный период в плановом размере (расходы на оплату отпусков рабочих, и другие затраты).

Издержки образуют действительную стоимость продукта для производителя, выступают базой для определения исходной цены продажи – цены предложения.

При этом наиболее экономически эффективным методом производства какого-либо товара считается такой, при котором происходит **минимизация издержек производства**.

ТЕМА 6. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ.

1. Подходы к управлению предприятием: понятие и виды.
2. Понятие и особенности процессного подхода.

В. 1. Подходы к управлению предприятием: понятие и виды

Подход к управлению – это способ (метод) делегирования полномочий и ответственности.

В современной теории менеджмента выделяют четыре основных подхода к управлению предприятием:

- 1) ситуационный;
- 2) системный;
- 3) функционально-ориентированный;
- 4) процессно-ориентированный.

Ситуационные подход к управлению предполагает применение микса различных методов управления в зависимости от ситуации, в которой на сегодня находится организация.

Системный подход к управлению определяет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, блоков, которыми необходимо управлять и изменение в которых может привести к изменениям как всей системы в целом, так и отдельных ее компонентов. При этом организация рассматривается как открытая система,

которая взаимодействует с внешней средой путем получения ресурсов извне и выдачи определенных результатов в окружающую среду.

Функционально-ориентированный подход к управлению – делегирование полномочий и ответственности через функции. Функция – подсистема организации, выделенная по принципу схожести работ, выполняемых сотрудниками.

Основной идеей функционального подхода к управлению является закрепление за определенными элементами системы функций, которые она выполняет независимо от других единиц структуры и взаимодействуя с ними через разделение труда и обмен материальными продуктами. Управление предприятием реализуется с помощью приказов, распоряжений, разрешений, которые «ходят» вертикально, в соответствии с закрепленной иерархией.

Существует четыре основных функции в организации:

- 1) маркетинг,
- 2) производство,
- 3) персонал,
- 4) финансы.

Кроме этого, можно выделить и вспомогательные функции, например, безопасность, юридическое сопровождение. Функциональный руководитель отвечает за максимально результативную и эффективную деятельность вверенного ему подразделения. Данный подход к управлению применяется для управления регулярной (многократно повторяющейся) деятельностью.

Процессный подход к управлению, который в западной системе менеджмента сегодня доминирует, рассматривает предприятие как сеть, совокупность бизнес-процессов, создающих ценность для клиента. В сравнении с функциональным подходом, который поделил все предприятие на подразделения, отвечающие за определенную функцию, процессный подход объединяет данные функции на основании понятия «создание ценности для клиента».

В. 2 Понятие и особенности процессного подхода

Вся суть процессного подхода к управлению строится на понимании того, что деятельность организации – это совокупность бизнес-процессов.

Бизнес-процессы – механизм объединения ресурсов предприятия на всех этапах с целью создания продукции, удовлетворяющей потребности потребителя и обеспечивающей достижение целей самого предприятия.

Ключевыми элементами процессного управления являются: входы процесса, владелец процесса, ресурсы процесса, выходы процесса.

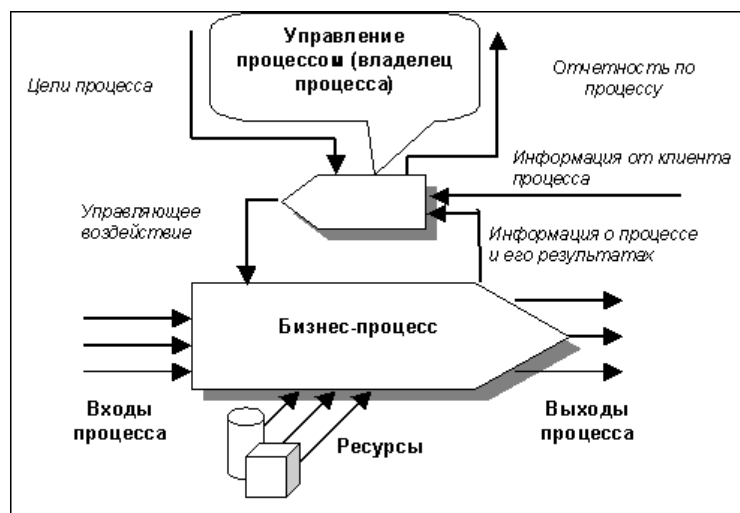


Рисунок 6.1 – Схема процессного подхода в управлении организацией

Организация, как и бизнес-процесс, получает на входе информацию, материалы, деньги и перерабатывает их с использованием внутренних ресурсов (люди, фонды, средства) применяя технологии при управленческом воздействии, получая на выходе продукт, способный удовлетворить потребителя.

Принципы процессного подхода к управлению предприятием:

- ориентация на потребителя процесса;
- ориентация на достижение результата процесса, а не деятельности отдельного подразделения;
- приоритетность процессов, которые добавляют стоимость, сочетание постоянного совершенствования на основе измеримости процесса;
- объединения персонала в команды процессов.

Таким образом, организация и подразделения, которые в нем существуют, группируются согласно и в соответствии с функцией, которые они выполняют в рамках цепочки создания ценности для потребителя (конечного потребителя).

Концепциями, согласно которым предлагается управление бизнес-процессом как единым целым, который выполняется взаимосвязанными подразделениями организации, являются концепции всеобъемлющего управления качеством и непрерывного улучшения бизнес-процессов. Эти концепции предполагают постепенное эволюционное совершенствование бизнес-процессов.

Улучшение бизнес-процессов (Business Process Improvement) – это методология, основанная на пошаговом совершенствовании административных и вспомогательных процессов с помощью таких подходов, как:

- методика быстрого анализа решения (FAST);
- бенчмаркинг процесса (Process Benchmarking);
- перепроектирование процесса;
- реинжиниринг процесса (RBP).

Таблица 6.1 – Сравнительная характеристика функционального и процессного подходов по ключевым параметрам

Критерий	Функциональный подход	Процессный подход
Приоритетная цель	Получение прибыли	Качество продукции, постоянные усовершенствования
Организационная структура	Линейная, функциональная, линейно-функциональная	Адаптивные организационные структуры, ориентированные на

		нововведения
Количество уровней управления	4-12	3-4
Роль иерархии относительно бизнес-процессов в организации	Замедляет и усложняет бизнес-процесс, тормозит его совершенствования	Организует и поддерживает структуру бизнес-процессов, создает среду для совершенствования
Компетенции персонала	Низкий уровень профессионализма, узкая специализация	Высокий уровень компетенции, широкая специализация
Реакция на изменения	Реактивная	Интерактивная
Адаптивность	Низкая	Высокая
Фактор экономического превосходства	Капитал	Информация (процессы, как стратегический актив организации), персонал
Базовая концепция менеджмента	Механистическая бюрократия	Менеджмент качества

Система процессного подхода к управлению предполагает наличие подсистем:

1. Выделенный бизнес-процесс – объект управления с определением границ системы (контекст – внешнее окружение; подсистемы и компоненты, входящие в систему; потребляемые ресурсы и получаемые результаты и т.д.).
2. Ключевые Показатели Эффективности (КПЭ/ КПЭ), включая систему их планирования и контроля – система **измеримых** показателей, отражающих результативность и эффективность бизнес-процесса, используемых для управления бизнес-процессом (планирование, контроль, мотивация).
3. Владелец бизнес-процесса – участник бизнес-процесса, которому делегированы полномочия и ответственность по управлению бизнес-процессом.
4. Регламент бизнес-процесса – описание объекта управления в объеме, необходимом для всех заинтересованных лиц. В первую очередь для участников бизнес-процесса, его Владельца и контролеров.
5. Система мотивации участников бизнес-процесса на достижения его результатов.

Среди преимуществ процессного подхода можно отметить:

- клиентоориентированность;
- нацеленность на результат;
- гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды;
- непрерывность управления;
- возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы;
- прозрачность за счет описания бизнес-процессов, их разумной формализации.

ТЕМА 7. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Одним из основных факторов прозрачности управления организацией является представление ее в виде сети бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это повторяющаяся последовательность действий, которые выполняются в организации для достижения ценного конечного продукта.

Например, у производственной организации есть такие процессы – изготовление, контроль качества, обслуживание оборудования.

Бизнес-процесс – это процесс, для которого можно определить одну или несколько точек входа (входные данные и условия, необходимые для начала процесса), измеряемые цели, алгоритм достижения этих целей (четко определенная последовательность шагов и этапов, их описание и документирование), одну или несколько точек выхода, обязанности и ответственность всех участников процесса, взаимодействие между ними и другими заинтересованными лицами.

От эффективности бизнес-процессов напрямую зависит конкурентоспособность и прибыльность организации.

Принципы бизнес-процесса:

1. Деятельность организации рассматривается как совокупность бизнес-процессов.

2. Выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию. Регламент бизнес-процесса – это документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей, порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса.

3. У каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний клиент и владелец (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса).

4. Каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом.

Процессы организации могут быть разделены на три основных типа по характеру деятельности и создаваемому продукту:

- 1) основные;
- 2) вспомогательные процессы: обеспечивающие и процессы развития;
- 3) процессы управления.

При построении системы бизнес-процессов в организации нужно учитывать их отличия. Выделяют следующие основные виды бизнес-процессов:

- 1) по содержанию:

Основные процессы – это процессы, которые образуют сквозную цепочку создания ценностей для клиентов, начиная с закупки материалов до конечного продукта. Примерами таких процессов являются: маркетинг, закупки, производство, хранение, поставка продукции, сервисное обслуживание и другие, связанные с продукцией.

Основные процессы выстроены хорошо, если клиент полностью удовлетворен качеством продукта или услуги. У каждой организации и в каждом виде бизнеса своя цепочка основных процессов.

Обеспечивающие процессы – ключевая особенность в том, что их клиентами являются сотрудники организации, а не внешние клиенты, то есть они создают результаты для внутренних клиентов – продукты или услуги. Один отдел в организации будет внутренним клиентом для другого отдела организации.

Примерами типичных обеспечивающих процессов могут быть: бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, IT обслуживание внутренних пользователей, делопроизводство и так далее. Можно сказать, что это процессы, которые обеспечивают нормальную бесперебойную работу организации.

Обеспечивающие процессы могут влиять на конечный результат, который получает клиент, только опосредованно, не напрямую.

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют стоимости и являются затратными, но позволяют основным процессам работать. Они также поддерживают повседневную деятельность организации. По важности они второстепеннее обеспечивающих процессов. К ним относят обслуживание и ремонт оборудования, закупка более нового ПО, ремонт и улучшение офиса и др.

Процессы развития – если основные процессы дают результат в виде продукта для клиента, то процессы развития дают результат в виде продукта для бизнеса, то есть каждый процесс развития создает какой-то актив, который нужен бизнесу, для того чтобы улучшить какие-то бизнес-характеристики.

Организации инвестируют свою прибыль в создание новых продуктов (создание нового бренда, создание каких-то новых структурных подразделений и филиалов в новых регионах; создание новых направлений в бизнесе; создание каких-то организационных систем; внедрение системы планирования). Результатом данного процесса является создание какого-либо актива.

Цель процессов развития – улучшить показатели бизнеса.

Важное отличие: основные процессы делаются за счет средств клиента, и клиент оплачивает товары и услуги, а процессы развития финансируются за счет прибыли организации или привлеченных внешних инвестиций, то есть это всегда инвестиционные процессы.

Процессы управления – в отличие от всех предыдущих типов процессов, процессы управления ничего не производят, в них нет никакого продукта, но без них ничего не работает. Практически всем процессам – основным и обеспечивающим, процессам развития, соответствуют какие-то процессы управления. Процессы управления имеют одинаковую последовательность действий, в то время как остальные типы процессов имеют различную структуру.

2) по форме:

Внешние процессы. Основная работа субъекта на рынке непосредственно с потребителем (ведение переговоров с клиентом, рекламная деятельность и пр.)

Внутренние процессы. Направлены на решение задач внутри коллектива (бухгалтерский учет, кадровая деятельность, охрана труда и пр.)

3) по функциям:

Функциональные процессы. Направлены на выполнение поставленной задачи (изготовление товара, поиск клиентов, продвижение продукции).

Структурные процессы. Направлены на поддержку рабочего процесса и его оптимизации (управление информацией, подбор кадров, контроль финансов).

Любая система бизнес процессов состоит из следующих элементов:

1. Цель и потребитель. Включает ответ на вопрос: «Зачем существует этот бизнес-процесс?». В любом бизнес-процессе центральное место занимает потребитель. Он может быть внешним (клиент) или внутренним (сотрудник). Основная цель бизнес-процесса – удовлетворить его потребности.

2. Входные данные.

Вход – это точка, с которой запускается бизнес-процесс. Точек входа может быть несколько.

1. Участники (владелец, менеджер, исполнитель, аналитик, инженер и др.).

2. Ресурсы.

3. Выходные данные.

Выход – это конечный результат процесса. Он должен быть измеримым и соответствовать заранее определенной цели.

4. Шаги и правила.

Чтобы описать бизнес-процесс, нужно раскрыть каждый пункт.

ТЕМА 8. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Бухгалтерский учет как бизнес-процесс.
2. Классификация учетных бизнес-процессов.
3. Инструменты совершенствования учетного бизнес-процесса.

В. 1. Бухгалтерский учет как бизнес-процесс

Современная реальность характеризуется широким применением информационных технологий, что повышает аналитичность информации и положительно влияет на эффективность деятельности экономических субъектов, повышает их конкурентоспособность. Начальным этапом формализации бизнес-процессов может стать формирование схемы учетных процессов организации. Обобщенная схема учетного процесса представлена на рисунке 8.1.



Рисунок 8.1 – Обобщенная схема учетного процесса

Бухгалтерия – особая структура компании, поддерживающая ее работу. Этот отдел не генерирует доход, но как затратный центр нуждается в оптимизации бизнес-процессов.

Система бухгалтерского учета в современной организации строится на процессном подходе и, как все процессы, требует совершенствования. Принципиально новым типом бизнес-процессов, не до конца признанным с позиции ведущих теоретиков исследуемого вопроса, является учетный бизнес-процесс.

Построение бухгалтерского учета в виде процессов является условием создания единой системы управления бизнес-процессами.

Формализация и подробное описание учетных процессов позволяют ими управлять. Необходимое управление бизнес-процессом достигается при его грамотном проектировании. Бизнес-процесс будет определен, если определены все входы (I), выходы (O), управления (C), механизмы (M), процессы преобразования (A) и функция оценки производительности (П).

Управление бизнес-процессом представляют внешние по отношению к процессу законодательство, правила, стандарты, непосредственно затрагивающие в ходе преобразования решения (таблица 8.1).

Таблица 8.1. Адаптация учетного бизнес-процесса к внешней среде

Управление	Описание
C ₁	Гражданское, налоговое законодательство
C ₂	Законодательство о бухгалтерском учете: законы, Положения по бухгалтерскому учету, методические рекомендации и т.д.
C ₃	Учетная политика организации, внутренние стандарты, инструкции и т.д.

Входы бизнес-процесса представляют собой информацию о фактах хозяйственной жизни организации, изменения внешней (изменения курса рубля, судебное решение и т.п.) и внутренней среды (таблица 8.2).

Таблица 8.2. Входы учетного бизнес-процесса

Входы	Описание
I ₁	Информация о фактах хозяйственной жизни, требующих учетных и контрольных процедур.
I ₂	Первичные учетные, оправдательные, сводные и иные документы, фиксирующие факт хозяйственной жизни
I ₃	Информация от поставщиков, покупателей, партнеров и иных контрагентов организации
I ₄	Аналитическая информация

Выходом учетных бизнес-процессов будет информация, оформленная в виде различных документов бухгалтерского и налогового учета (таблица 8.3)

Таблица 8.3. Выходы учетного бизнес-процесса

Выходы	Описание
O ₁	Результат исполнения учетных и контрольных процедур в виде документов, элементов баз данных и т.п. и осуществление контроля: внутренний аудит, и т.п.
O ₂	Сводная информация, производственная отчетность
O ₃	Аналитическая информация об изменениях внутренней и внешней среды
O ₄	Бухгалтерская, налоговая, производственная, статистическая отчетность

В качестве ресурсов учетных бизнес-процессов следует рассматривать персонал, занимаемые служебные площади, оборудование, используемое в ходе преобразования информации со входа в бизнес-процесс до его выхода (таблица 8.4).

Таблица 8.4. Ресурсы учетного бизнес-процесса

Ресурсы	Описание
М ₁	Работники бухгалтерии и другой тесно связанный с ними персонал (на пример, работники отдела снабжения и др.)
М ₂	Служебные площади, используемые работниками бухгалтерии
М ₃	Оборудование, используемое для осуществления учетного процесса (компьютеры, программное обеспечение, средства связи: телефоны, Интернет и др.)
М ₄	Инструменты (программное обеспечение, формализованные учетные процедуры, например, сборник рекомендованных проводок и др.).

Учетные бизнес-процессы следует дополнить такой характеристикой, как идентификация потребителей (П) информации (таблица 8.5).

Таблица 8.5. Потребители учетных бизнес-процессов

Потребители	Описание
П ₁	Внутренние пользователи отчетности
П ₂	Внешние пользователи отчетности
П ₃	Другие бизнес-процессы

В. 2. Классификация учетных бизнес-процессов

Система учетных процессов должна быть направлена на решение задач бухгалтерского учета, их разработка является объемной задачей: процессы в производственной, строительной, сельскохозяйственной, торговой и иных организациях будут значительно различаться. Масштаб деятельности, организационно-правовая форма и структура также оказывают влияние на структуру учетных процессов.

Бизнес-процессы можно декомпозировать на подпроцессы и бизнес-функции, что позволяет прописать их более детально. Направления бизнес-процессов с детализацией на подпроцессы для крупной производственной организации систематизированы в таблице 8.6.

Таблица 8.6 – Классификация учетных бизнес-процессов с детализацией на подпроцессы

1. Бизнес-процессы развития и совершенствования
Мониторинг внешней среды: изменение законодательства, действия конкурентов.
Организационное управление: формирование учетной политики, внутренних стандартов, принципов взаимодействия с партнерами.
Документооборот: формы документов, графики документооборота. Планирование налоговой стратегии, применение налогового менеджмента. Формирование дивидендной политики.
Стратегическое развитие: учет инноваций; оценка эффективности деятельности организации стратегический учет; формирование прогнозной отчетности.
Управление проектами: проведение самооценки сотрудников бухгалтерии; проведение экспертной оценки учетного процесса и формирования отчетности; Бенчмаркинг.
2. Операционные бизнес-процессы
Учет долгосрочных активов: учет вложений в долгосрочные активы, учет основных средств, учет лизинга, учет долгосрочной аренды, учет долгосрочных финансовых вложений.
Учет материальных запасов: учет материалов, учет краткосрочных финансовых вложений.

<p>Учет затрат на производство: учет прямых затрат на производство: списание затрат на товарный выпуск по норме, учет отклонений от норм, свод затрат на производство.</p> <p>Учет косвенных затрат (общепроизводственные и общехозяйственные расходы). сбор и учет затрат по давальческому сырью.</p> <p>Учет брака.</p>
<p>Инвентаризация незавершенного производства. Учет затрат на непроизводственные расходы.</p> <p>Учет затрат на вспомогательное производство: учет списания затрат со счета вспомогательного производства, закрытие счета вспомогательного производства, сводный учет на производство.</p> <p>Калькулирование фактической себестоимости товарного выпуска.</p> <p>Формирование производственной отчетности; отчетная калькуляция на единицу изделия. Учет наладки оборудования.</p>
<p>Управление денежными потоками: учет денежных потоков от текущей деятельности, учет денежных потоков от инвестиционной деятельности, учет денежных потоков от финансовой деятельности.</p>
<p>Учет расчетов: учет расчетов с поставщиками, покупателями, прочими контрагентами.</p> <p>Учет расчетов с персоналом: учет вознаграждений работникам, расчеты по социальному страхованию, учет расчетов по командировкам, учет расчетов по подотчетным суммам, учет расчетов по прочим операциям.</p> <p>Учет расчетов по налогам и сборам. Учет расчетов с учредителями.</p>
<p>Учет собственного капитала: учет уставного капитала; учет добавочного капитала; учет резервного капитала.</p>
<p>Учет экологических затрат: учет капитальных вложений. Учет текущих расходов.</p> <p>Формирование оценочных обязательств</p>
<p>Учет и раскрытие информации о забалансовых статьях: учет обеспечений, выданных организацией в форме поручительств третьим лицам.</p> <p>Признание активов в бухгалтерском балансе.</p> <p>Формирование информации о финансовых инструментах срочных сделок (форварды, фьючерсы, опционы, свопы и т.д.).</p>
<p>3. Бизнес-процессы управленческого учета</p>
<p>Формирование бюджетов. Контроль исполнения бюджетов. Контроль затрат.</p>
<p>4. Бизнес-процессы формирования и представления отчетности</p>
<p>Подготовка и представление отчетности внутренним пользователям: производственной; прогнозной; исполнения бюджетов.</p> <p>Подготовка и представление отчетности внешним пользователям: финансовой промежуточной и годовой; статистической; формирование и представление налоговых деклараций.</p> <p>Внесение исправлений в отчетность.</p> <p>Формирование отчетности по устойчивому развитию.</p>
<p>5. Бизнес-процессы поддерживающие</p>
<p>Организация внутреннего контроля.</p> <p>Обеспечение инфраструктуры работы бухгалтерии (компьютерное обеспечение, информационные технологии, организация рабочих мест и т.д.).</p> <p>Управление персоналом бухгалтерии: раскрытие творческих способностей, повышение квалификации, разработка информационных систем управления.</p> <p>Информационная безопасность.</p>

В. 3. Инструменты совершенствования учетного бизнес-процесса

На неэффективность учетных бизнес-процессов могут указывать следующие недостатки:

- большое число ошибок при протекании бизнес-процесса, низкое качество формируемой информации;
- отсутствие необходимых учетных процедур для формирования информации;
- наличие избыточных учетных процедур, когда затраты на получение информации превышают эффективность от ее использования;
- несоответствие необходимым критериям конкретных правил, учетной политики, внутренних стандартов;
- завышенная длительность бизнес-процесса.

Причины неэффективности процессов должны анализироваться и устраняться. Построение бизнес-процессов не может быть самоцелью. Одной из целей является эффективное управление организацией. Наиболее распространенными инструментами совершенствования бизнес-процессов является реинжиниринг и бенчмаркинг.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения конкретных улучшений в основных показателях деятельности предприятия».

Цель реинжиниринга – гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям в запросах потребителей. При реинжиниринге фокусируется внимание на радикальных улучшениях, позволяющих резко повысить качество, уменьшить длительность цикла и издержки посредством кардинального изменения процессов.

Бенчмаркинг – сравнение различных процессов в собственной организации с лучшими методами организации производства в иных субъектах. В ходе сравнения выявляются отклонения как в лучшую, так и в худшую сторону.

Некоторые авторы определяют бенчмаркинг в узком смысле как сравнительный анализ бизнес-процессов. Одной из основных задач бенчмаркинга является сопоставление бизнес-процессов организации с эталонными бизнес-процессами с целью их совершенствования.

Сущность бенчмаркинга бухгалтерского учета состоит в систематическом поиске лучших практик бухгалтерского учета, анализе путей достижения успеха и использовании опыта лидеров в различных областях в собственной деятельности.

Сравнительная характеристика различных инструментов совершенствования бизнес-процессов приведена в таблице 8.7.

Таблица 8.7 – Сравнительная оценка характеристик реинжиниринга и бенчмаркинга

Характеристика	Реинжиниринг	Бенчмаркинг
Время на разработку решения	9 – 12 месяцев	3 – 4 месяца
Сокращение стоимости и времени цикла процесса	60 – 90 %	20 – 50%
Улучшение качества	от 20 до 100 %	от 10 до 150 %
Время на корректирующие ответные действия	от 5 до 10 %	от 5 до 10 %
Основная проблема	Необходимо много данных	Новая организационная структура

ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.

Тема 1. Понятие предприятия и принципы его функционирования

Вопросы для обсуждения:

1. Что Вы понимаете под организацией?
2. Дайте определение понятию «предприятия».
3. Перечислите основные признаки предприятия.
4. В чем заключаются различия между предприятием и некоммерческой организацией?
5. Какую роль выполняет предприятие как основное звено экономики?
6. Назовите функции предприятия.
7. Сформулируйте круг основных решений, которые принимает предприятие в процессе своей деятельности. Какие из них, по вашему мнению, относятся к компетенции экономиста?
8. Какие ресурсы использует предприятие в своей деятельности?
9. Какие доходы обеспечивает предприятие владельцам привлеченных ресурсов?
10. Может ли предприятие привлекать для своей деятельности ресурсы, не выплачивая вознаграждение их владельцу?
11. В чем состоит вознаграждение предпринимателя за его предпринимательский талант?

Практические задания:

Задание 1.

На рисунке 1 изображена экономическая модель хозяйства в стране.



Рис. 1. Модель экономического устройства страны

Продолжите следующие рассуждения:

- а) Если исключить предприятия как субъект хозяйствования из данной модели, то ...
- б) Если исключить государство из данной модели, то...

в) Если исключить домохозяйства из данной модели, то...

Задание 2.

Помимо целей у каждого предприятия, которое стремится к развитию в долгосрочном периоде, должна быть **миссия**. Миссия организации выражает причину ее существования в интересах общества. Миссия трактуется как утверждение, раскрывающее социальный смысл существования организации. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, так как в целом она выражает устремление в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие методы будут при этом приоритетными.

1. На сайтах крупных предприятий подберите три разноплановые миссии, которые, по Вашему мнению, сформулированы наиболее интересно и полно.

2. Почему у каждого предприятия, помимо цели получения прибыли, должна быть миссия?

3. Может ли миссией коммерческой организации быть «получение максимальной прибыли»?

Задание 3. Выберите правильный ответ

1. По целям деятельности предприятия подразделяются...

- а) коммерческие, некоммерческие;
- б) добывающие, перерабатывающие;
- в) предприятия материального производства, предприятия сферы услуг.

2. Организационная форма предприятия характеризует:

- а) порядок первоначального создания имущества предприятия и последующего изменения его роли в процессе использования полученной прибыли, способы формирования отношений между собственниками предприятия;
- б) комплекс юридических, правовых, хозяйственных норм, определяющих характер, условия, способы формирования отношений между собственниками предприятия, а также между предприятиями и другими, внешними по отношению к нему субъектами хозяйственной деятельности и органами государственной власти;
- в) порядок взаимодействия с субъектами хозяйствования и органами государственной власти.

3. Общество, учрежденное двумя или более лицами, уставный фонд которого разделен на доли, размер которых определен учредительными документами общества, а участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов, называется...

- а) обществом с ограниченной ответственностью;
- б) обществом с дополнительной ответственностью;
- в) закрытым акционерным обществом.

4. Уставный фонд ООО разделен на доли...

- а) разной номинальной стоимости;
- б) равной номинальной стоимости;
- в) согласно вкладам учредителей;
- г) пропорционально вкладам акционеров.

5. Открытое акционерное общество функционирует по принципу...

- а) полной ответственности;
- б) ограниченной ответственности;
- в) дополнительной ответственности;
- г) неограниченной ответственности.

6. Обыкновенная акция дает ее владельцу право на получение процента дивидендов...

- а) фиксированного;
- б) в зависимости от финансового результата деятельности предприятия;
- в) не ниже банковского процента.

7. Чистая прибыль ОАО является собственностью...

- а) акционеров;
- б) общества;
- в) владельца контрольного пакета;
- г) учредителей.

8. Высшим органом управления ОАО является...

- а) правление;
- б) совет директоров;
- в) общее собрание вкладчиков;
- г) общее собрание акционеров.

9. Какое из перечисленных ниже утверждений является правильным?

- а) любой гражданин может быть учредителем предприятия;
- б) акция – ценная бумага, выдаваемая на определенный срок;
- в) ООО – предприятие с неограниченным количеством участников;
- г) акционеры не отвечают по обязательствам ОАО.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2.

Тема 2. Содержание и структура учетно-аналитической системы предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание, состав и структура учетно-аналитической системы предприятия.
2. Содержание, состав и структура учетной подсистема предприятия.
3. Аналитическая подсистема предприятия: понятие, содержание и структура.
4. Контрольная подсистема организации: сущность и особенности построения

Практические задания:

Задание 1. Законы организации и их реализация.

К основным законам организации относят:

Закон синергии. Для любой системы (технической, биологической или социальной) есть такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо значительно меньше. Совместное действие нескольких факторов всегда или почти всегда отличается от суммы отдельных факторов. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

Закон самосохранения. Каждая система (биологическая или социальная) стремится к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования ресурса (потенциала). Самосохранение достигается сочетанием стабильности и развития организации.

Закон развития. Каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон информированности-упорядоченности. Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Закон единства синтеза и анализа. Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на более экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

Закон пропорциональности-композиции (гармонии). Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Ситуация 1.1. *Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?*

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Ситуация 1.2. *Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.*

а) Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в 21 коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

б) Интернет-магазин «Корвет» был открыт индивидуальным предпринимателем Федюниным Иваном Сергеевичем в 2017 году. В 2023 году собственник принял решение перерегистрировать индивидуальное предпринимательство в юридическое лицо (ЧУП или ООО).

в) Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

Ситуация 1.3. *Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям? Как их можно было бы избежать?*

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов.

Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

Ситуация 1.4. *Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?*

Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4-5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3.

Тема 3. Процедуры открытия, закрытия и реорганизации предприятия: экономические аспекты

Вопросы для обсуждения:

1. Что понимают под жизненным циклом предприятия?
2. Модель жизненного цикла Ларри Грейнера.
3. Модель жизненного цикла Ицхака Адизеса.
4. Как соотносятся стратегии экономического поведения предприятий с фазами жизненного цикла?

Практические задания:

Задание 1. Ситуации для анализа.

Ситуация 1.1. Жизненный цикл организации «Бенкрофт энд компани».

В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску «Одна цена для всех и каждого!» Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке.

Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани» появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он разработал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли.

В середине 20-х годов XX в. во главе компании становится сын Джеймса – Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществляются нововведения в развитии организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом. Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой. Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США.

В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла – Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались.

С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось.

В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, и «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании становится бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря 18 нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок, технологические новшества.

В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок. В настоящее время «Бенкрофт энд компани» – одна из наиболее известных на рынке

товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
2. Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?
3. Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

Ситуация 1.2. Собственное дело.

Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности подстричь газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо. Однажды она окончательно решила основать собственное дело – заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом. Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой кустарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Но, при этом, несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.
2. Учла ли Анастасия сложности периода роста?
3. На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4.

Тема 2. Бизнес-среда организации

Вопросы для обсуждения:

1. Коммерческие юридические лица как субъекты предпринимательской деятельности: организационно-правовые формы, характеристика.

2. Хозяйственные товарищества (полное и коммандитное): понятие, характеристика, порядок создания.
3. Хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, открытое акционерное общество, закрытое акционерное общество): понятие, характеристика, порядок создания.
4. Производственный кооператив: понятие, характеристика, порядок создания.
5. Унитарные предприятия: понятие, виды, характеристика, порядок создания.
6. Крестьянские (фермерские) хозяйства: понятие и особенности функционирования.
7. Организационная структура и структура системы управления предприятием.

Практические задания:

Задание 1.

Задание 1. Прочитайте текст. Выберите из списка подходящие слова (словосочетания) и вставьте их на место пропусков в нужном падеже, учитывая, что предложенных вариантов больше, чем пропусков.

1. Юридические лица в зависимости от целей их создания подразделяются на _____ и _____.

2. Добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом участии и объединении имущественных паевых взносов, называется _____.

3. Организация, не обладающая правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, – это _____.

4. Оно может быть создано на основе государственной (республиканской или _____) или частной собственности.

5. Хозяйственное общество, участники которого несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим личным имуществом в пределах суммы, эквивалентной 50 базовым величинам, называется _____.

6. Минимальное количество участников хозяйственных обществ – _____.

7. Кроме юридических лиц к субъектам хозяйствования относятся также _____, которые являются физическими лицами и несут ответственность по обязательствам, возникающим из предпринимательской деятельности, своим личным имуществом.

- | | |
|--|---------------------------------|
| а) общество с дополнительной ответственностью; | ж) производственный кооператив; |
| б) индивидуальный предприниматель; | з) коммерческий; |
| в) общество с ограниченной ответственностью; | и) один; |
| г) частный предприниматель; | к) два; |
| д) унитарное предприятие; | л) некоммерческий; |
| е) потребительский кооператив; | м) три; |
| | н) пятьдесят; |
| | о) коммунальный. |

Задание 2.

Решите задачу.

Группа граждан из 9 человек создает ОДО. В процессе обсуждения вопроса о создании ОДО среди учредителей возникают разногласия. Некоторые готовы принять на себя дополнительную ответственность в 3-кратном размере к своему вкладу в уставный фонд, другие – в 2-кратном размере, третьи – в твердой денежной сумме.

Какой должна быть дополнительная ответственность учредителей по долгам ОДО в соответствии с действующим законодательством?

Можно ли определить дополнительную ответственность участников ОДО в таком объеме, какой они предлагают? Ответ обоснуйте.

Задание 3. Решите задачу.

Государственное унитарное предприятие передало частному унитарному предприятию здание по договору купли-продажи.

Прокурор обратился в суд с иском о признании указанного договора недействительным ввиду отсутствия согласия на передачу уполномоченного государственного органа. Обоснованы ли требования прокурора?

Задание 4. Решите задачу.

Гражданин Иванов, акционер ЗАО «Мечта», продал часть своих акций гражданину Семенову. После того, как при проведении очередного собрания акционеров ЗАО «Мечта» выяснилось, что в составе акционеров появился новый акционер, Иванов был исключен из состава акционеров ЗАО «Мечта», а его акции в принудительном порядке были распределены между двумя акционерами этого ЗАО.

Гражданин Иванов не согласился с решением акционеров и обратился в юридическую организацию за разъяснением вопроса о правомерности исключения его из состава акционеров ЗАО «Мечта». Какой ответ будет дан гражданину Иванову? Ответ обоснуйте.

Задание 5. Решите задачу.

ЗАО за счет прибыли произвело дополнительную эмиссию акций. По состоянию на 01 сентября 2023г. в результате этого число акционеров ЗАО составило 67. Судом по экономическим вопросам в связи с этим было вынесено решение о ликвидации ЗАО по причине превышения количества акционеров, что противоречит требованиям действующего законодательства.

Правомерно ли решение экономического суда? Каким образом могли (должны были) поступить в создавшейся ситуации акционеры данного ЗАО? Ответ обоснуйте.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5.

Темы 5. Кругооборот фондов предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое кругооборот средств предприятия.
2. На какие процессы можно разделить все операции предприятия?
3. Что понимают под активами предприятия?

4. На какие группы делятся активы (имущество) предприятия? Дайте им характеристику.
5. На какие группы делятся источники формирования финансовых ресурсов предприятия?
6. Что относится к собственным источникам формирования имущества?
7. Что относится к заемным источникам формирования имущества?

Практические задания:

Задание 1.

Сгруппировать хозяйственные средства и источники средств предприятия, занимающегося производством офисной мебели, по их составу и размещению на 1 сентября 2023г.

Группировку средств предприятия произвести в соответствии с таблицей 1. Группировку источников формирования хозяйственных средств предприятия произвести в соответствии с таблицей 2.

Исходные данные.

Хозяйственные средства ООО «Офисная мебель» на 1 сентября 2023г.:

№ п.п	Хозяйственные средства и источники их образования	Сумма, руб.
1	Акции коммерческого банка	140
2	Арендная плата за складское помещение, полученная от арендатора за три месяца вперед	3035
3	Денежные средства в кассе	50
4	Денежные средства на расчетном счете в банке	172
5	Долгосрочный займ у ООО «Импульс» для приобретения кромочной машины	56000
6	ДСП ламинированная	683,1
7	Задолженность кладовщика И.Н. Степаненко по выданным суммам на хозяйственные нужды	10
8	Задолженность мебельного магазина за поставленные шкафы офисные	10356
9	Задолженность перед бюджетом по налогам и сборам	2235
10	Задолженность перед работниками по заработной плате	8505
11	Задолженность перед учредителями по выплате дивидендов	1822
12	Здание склада материалов, находящееся в стадии строительства	9383
13	Канцелярские принадлежности	600
14	Компьютер	9083
15	Краткосрочный кредит банка для приобретения производственных материалов	12 074
16	Нераспределенная прибыль прошлых лет	7 566
17	Подписка на периодические издания на IV квартал	400
18	Программное обеспечение для ПЭВМ	64
19	Производственное здание	55332,9
20	Резервный капитал	3690
21	Стулья офисные на складе готовой продукции	2775
22	Убыток отчетного периода	-38
23	Уставный капитал	2022
24	Фанерный лист	1728
25	Фрезерный станок	1690
26	Стеллаж в сборочном цехе	4444

Решение:

Классификация имущества предприятия

№	Наименование имущества	Группа имущества	Сумма, руб.
	ДОЛГОСРОЧНЫЕ		
	Акции коммерческого банка		140
	Здание склада материалов, находящееся в стадии строительства		9383
	Компьютер		9083
	Программное обеспечение для ПЭВМ		64
	Производственное здание		55332,9
	Стеллаж в сборочном цехе		4444
	Фрезерный станок		1690
	Итого		80136,9
	КРАТКОСРОЧНЫЕ		
	Денежные средства в кассе		50
	Денежные средства на расчетном счете в банке		172
	ДСП ламинированная		683,1
	Задолженность кладовщика И.Н. Степаненко по выданным суммам на хозяйственные нужды		10
	Задолженность мебельного магазина за поставленные шкафы офисные		10356
	Канцелярские принадлежности		600
	Подписка на периодические издания на IV квартал		400
	Стулья офисные на складе готовой продукции		2775
	Фанерный лист		1728
	Итого		16774,1
	Всего		96911

Классификация источников формирования имущества предприятия

№	Наименование источников	Группа источников	Сумма, руб.
	СОБСТВЕННЫЕ		
	Нераспределенная прибыль прошлых лет		7566
	Резервный капитал		3690
	Убыток отчетного периода		-38
	Уставный капитал		2022
	Итого		13240
	ЗАЕМНЫЕ		
	Долгосрочные обязательства		
	Долгосрочный займ у ООО «Импульс» для приобретения кромочной машины		56000
	Итого		56000
	Краткосрочные обязательства		
	Арендная плата за складское помещение, полученная от арендатора за три месяца вперед		3035
	Задолженность перед бюджетом по налогам и сборам		2235
	Задолженность перед работниками по заработной плате		8505
	Задолженность перед учредителями по выплате дивидендов		1822
	Краткосрочный кредит банка для приобретения производственных материалов		12074
	Итого		27671
	ВСЕГО		96911

Задание 2.

Согласно данным произвести группировку видов задолженностей ООО «Мечта».

№ п/п	Задолженность	Вид задолженности	
		дебиторская	кредиторская
1	Задолженность мастера Петренко А.А. по полученному им авансу денежных средств на хозяйственные расходы		
2	Задолженность предприятия ООО «Арт» за поставленные ему краски акриловые		
3	Задолженность перед работниками предприятия по оплате труда		
4	Задолженность экономиста Соколовой И.Р. по излишне выплаченной сумме заработной платы		
5	Задолженность ИМНС по Московскому району г. Бреста по излишне перечисленной сумме налога на недвижимость		
6	Задолженность секретарю Скориковой Н.В. за приобретенные ею канцтовары для предприятия		
7	Задолженность предприятия фонду социальной защиты населения		
8	Задолженность кладовщика Смирнова П.И. по возмещению материального ущерба		
9	Задолженность предприятия по налогу на прибыль		
10	Задолженность учредителя Карпова П.П. по вкладу в уставный капитал		
11	Задолженность перед ОАО «Приорбанк» по полученному кредиту на приобретение оборудования		
12	Задолженность перед АТП №1 за оказанные предприятию транспортные услуги		
13	Задолженность перед ОАО «ЦУМ» по полученному от него авансу		
14	Задолженность перед ОДО «Спутник» за полученные от него в аренду складские помещения		
15	Задолженность перед ООО «Буглизинг» по договору лизинга		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6.

Темы 6. Процессный подход в управлении предприятием

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Что такое издержки производства?
2. Что такое экономические издержки? Что они включают?
3. По каким признакам классифицируются издержки?
4. Понятие и особенности процессного подхода.
5. Принципы процессного подхода.
6. Взаимосвязь процессного и функционального подходов.
7. Управление бизнес-процессами.

Практические задания:**Задание 1. Произвести группировку активов (средств) предприятия.**

№ п/п	Наименование активов	Сумма, тыс. руб.	Долгосрочные активы		Краткосрочные активы	
			Наименование	Сумма	Наименование	Сумма
1	Основные материалы	123 000				
2	Долгосрочные финансовые вложения	78 000				
3	Топливо	14 400				
4	Готовая продукция на складе	250 500				
5	Производственное оборудование в цехах основного производства	723 300				
6	Товары, отгруженные покупателю	258 200				
7	НДС по приобретенным товарам	6 200				
8	Тара	4 800				
9	Запасные части на складе	600				
10	Денежные средства в кассе	7 200				
11	Затраты в незавершенном производстве	63 000				
12	Прочие дебиторы	15 400				
13	Вспомогательные материалы	9100				
14	Здание цеха	793 400				
15	Денежные средства на расчетном счете	491 200				
16	Легковой автомобиль	60 000				
17	Нематериальные активы	1920				
18	Краткосрочные финансовые вложения	7 000				
19	Расходы будущих периодов	10 000				
20	Задолженность по подотчетным суммам	2 250				
21	Покупные полуфабрикаты	1 700				
22	Здание	4 950 250				

	производственное					
23	Здание заводоуправления	3 200 000				
25	Компьютеры	71 000				
26	Денежные средства на валютном счете	120 000				
27	Стулья (10 шт.)	700				
28	Стол� офисные (10 шт)	1300				
29	Задолженность прочих дебиторов	12 000				
30	Неустановленное оборудование	45 000				
	Итого	11321420				

Задание 2. Произвести группировку источников образования средств (пассивов) предприятия.

№ п/п	Наименование пассивов	Сумм, тыс. руб.	Собственные источники		Долгосрочные обязательства		Краткосрочные обязательства	
			наимено- вание	сумма	наимено- вание	сумма	наимено- вание	сумма
1	Долгосрочные займы	3760 000						
2	Уставный капитал	993 000						
3	Задолженность перед поставщиками	745 000						
4	Задолженность по платежам в бюджет	62 420						
5	Резервный капитал	215 000						
6	Задолженность ФСЗН	51 000						
7	Краткосрочный кредит банка	125 000						
8	Целевое финансирование	390 000						
9	Прибыль отчетного периода	920 000						
10	Задолженность по заработной плате	150 000						
11	Добавочный капитал	262 000						
12	Задолженность прочим кредиторам	55 000						

13	Краткосрочный заём	800 000						
14	Доходы будущих периодов	88 000						
15	Задолженность перед учредителями по начисленным дивидендам	100 000						
16	Долгосрочный кредит	2 605 000						
	Итого	11321420						

Задание 3. Произвести группировку средств предприятия и источников их образования.

№ п/п	Наименование средств и источников их образования	Сумма, тыс. руб.	Активы		Пассивы		
			Долгосрочные	Краткосрочные	Собственные	Долгосрочные	Краткосрочные
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Здание административное	2792 280					
2	Оборудование в цехах	740 000					
3	Уставный капитал	2 913 640					
4	Здания цехов	5 400 000					
5	Денежные средства на валютном счете	80 000					
6	Задолженность учредителя по взносу в уставный капитал	90 000					
7	Наличные деньги в кассе	200					
8	Задолженность по зарплате работникам предприятия	247 000					
9	Денежные средства на расчетном счете	50 000					
10	Прибыль отчетного года	500 000					
11	Инструмент (срок использования до 1 года)	84 600					
12	Задолженность банку по краткосрочному	75 000					

	кредиту						
13	Задолженность поставщику за электроэнергию	210 400					
14	Патент на изобретение	912 000					
15	Компьютеры	100 000					
16	Программное обеспечение	56 000					
17	Задолженность ФСЗНу	15 400					
18	Долгосрочный кредит банка	2 300 000					
19	Швейные машины в производственном цехе	575 000					
20	Масло машинное	45 250					
21	Готовая продукция на складе	187 000					
22	Задолженность работника по подотчетным суммам	3 210					
23	Ткань на складе	70 360					
24	Задолженность поставщику за материалы	321 500					
25	НДС по приобретенным материальным ценностям	24 000					
26	Резервный капитал	84 200					
27	Долгосрочный займ у физического лица	2 560 000					
28	Задолженность разным кредиторам	712000					
29	Задолженность разных дебиторов (краткосрочная)	523 000					
30	Добавочный капитал	217 300					
31	Целевое финансирование	2 925 000					
32	Краткосрочные финансовые вложения	615 000					
33	Специальная	16 400					

	одежда						
34	Задолженность перед работниками по заработной плате	27 000					
35	Задолженность страховой организации по страховым взносам	13 260					
36	Незавершенное производство	757 400					
	Итого	26243400					

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7.

Тема 7. Понятие и виды бизнес-процессов

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Бизнес-процессы планирования производства.
2. Бизнес-процессы управления ресурсами.
3. Бизнес-процесс управления персоналом.
4. Применение процессного подхода в организации учета.

Практические задания:

Теоретические материалы:

Оценка стоимости предприятия – процедура по расчету его рыночной стоимости.

Для расчета стоимости предприятия зачастую используют методы: **затратный** (метод стоимости чистых активов), **доходный** и **сравнительный**.

1. Затратный подход (метод стоимости чистых активов).

Суть метода. Затратный подход в оценке предприятия рассматривает стоимость с точки зрения понесенных издержек. Для осуществления этого предварительно проводится оценка обоснованной рыночной стоимости каждого актива в отдельности, затем определяется текущая стоимость обязательств. Из рыночной стоимости активов предприятия вычитается текущая стоимость всех его обязательств. Результат показывает оценочную стоимость собственного капитала предприятия.

Метод применяют в том случае, если предприятие обладает значительными материальными активами и ожидается, что будет по-прежнему действующим. Однако, метод не учитывается перспективы развития предприятия.

Данный метод целесообразно использовать, если нельзя с высокой долей точности спрогнозировать доходы от бизнеса (например, предприятие новое), но при этом у него в распоряжении хорошие финансовые и материальные активы (например, инвестиции в недвижимость, ликвидные ценные бумаги).

2. Доходный подход (метод капитализации дохода).

Доходный подход применяется в тех случаях, когда есть возможность составить представление о дальнейшем развитии предприятия. Оценка доходным подходом предполагает построение прогноза доходов.

Основной минус доходного подхода заключается в том, что не учитываются расходы, произведенные при создании бизнеса.

В зависимости от равномерности поступления доходов выбирается один из методов:

– метод прямой капитализации,

В этом случае формула оценки выглядит следующим образом:

$$V = I / R,$$

где V – стоимость предприятия, I – доход предприятия, R – коэффициент капитализации (может применяться ставка рефинансирования банка).

– метод дисконтирования предполагаемых денежных потоков

Этот метод основан на том факте, что деньги и активы, которые у предприятия сейчас есть, стоят больше, чем те же деньги и активы в будущем. Метод позволяет оценить стоимость крупного предприятия, подверженного воздействию различных факторов бизнес-среды (сезонности доходов).

Денежный поток – это поток денежных средств в предприятие.

Дисконтирование денежных потоков осуществляется путем умножения денежного потока на коэффициент дисконтирования по формуле:

$$DCF = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}$$

где DCF - дисконтированный денежный поток, r - ставка дисконтирования, n - количество периодов для расчета денежного потока, i - номер периода.

3. Сравнительный подход.

В этом подходе оцениваемая организация сравнивается с аналогичными. Подобные организации должны быть похожими по экономическим, материальным, техническим и другим условиям.

Практические задания:

Задача 1.

1. Используя данные о предприятии, приведенные в таблице, определить балансовую стоимость предприятия. Сделать выводы, если размер уставного капитала предприятия составляет 50000,00 руб.

АКТИВ		ПАССИВ	
Показатели	Значение показателя, руб.	Показатели	Значение показателя, руб.
1. Долгосрочные активы	113694,00	3. Собственный капитал	119096,00
2. Краткосрочные активы	51295,00	4. Долгосрочные и краткосрочные обязательства	45893,00
Итого	164989,00	Итого	164989,00

2. Используя данные таблицы, определить оценочную стоимость предприятия. При этом необходимо учитывать, что стоимость объектов недвижимости предприятия

составляет 113050,00 руб. С момента последней переоценки цены на аналогичные объекты недвижимости выросли в 1,5 раза.

Задача 2.

Произвести оценку предприятия ООО «Программные Технологии» используя метод прямой капитализации.

Оценка стоимости направлена на повышение эффективности управления.

Исходные данные: в 2020 году стоимость ООО «Программные Технологии» оценивалась в 7 500,00, а прибыль - 1 350,00 рублей.

Планируется, что ООО «Программные Технологии» в 2021 году будет иметь прибыль 1 098,00 рублей. Мы делим это значение на коэффициент капитализации и получаем стоимость бизнеса в 7 320,00 рублей.

Наименование показателя	Формула	Значение показателя
База данных капитализации (I)	I = средневзвешенный прогноз доходов	1 098,00
Коэффициент капитализации (R)	R = ставка дисконта - прогнозируемое среднее увеличение доходов компании	15%
Стоимость капитализации (V)	$V = I / R$	7 320,00

Вывод: После текущих расчетов мы видим, что организация теряет позиции, бизнес падает, управление денежными потоками становится менее эффективным.

Задача 3.

Произвести оценку предприятия ООО «Программные Технологии» используя метод дисконтирования предполагаемых денежных потоков.

Целью оценки затрат является определение влияния слияния ООО «Программные Технологии» с ООО «Майкрософт Рус».

Предположим, что ООО «Программные Технологии» сотрудничает с выручкой в размере 7300,00 рублей в год, а после 5 лет партнерства стремится заработать 9 000,00 рублей с доходностью 10% в год. Как определить, является ли данный проект прибыльным?

Инвестиционная стоимость = $(9\ 000) / (1 + 0,1)^5 = 5588,29$ руб.

Благодаря элементарным расчетам получается, что через 5 лет ООО «Программные Технологии» сможет получить желаемый доход, вложив в общей сложности 5588,29 рубля. Поэтому ООО «Программные Технологии» и ООО «Майкрософт Бел» прибыльны.

Задача 4.

Чистая прибыль предприятия последнего года прогнозного периода составит 200 000 руб. Ставка по банковскому депозиту – 10 %. Стоимость активов предприятия составляет 641640,00 руб., стоимость обязательств – 339472,00 руб.

Определить итоговую стоимость предприятия, используя затратный и доходный подходы, если коэффициенты значимости затратной и доходной составляющей равны 0,4 и 0,6 соответственно.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Темы 8. Учетно-аналитическая деятельность в системе процессно-ориентированного управления

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Бизнес-процессы учета и отчетности.
2. Классификация учетных бизнес-процессов.
3. Что представляет собой моделирование бизнес-процессов?
4. Основные принципы моделирование.
5. Что называется моделью бизнес-процесса?
6. Методы моделирования бизнес-процессов.

Практические задания:

Задание 1. Составить модель предприятия, занимающегося производством плетеной мебели для сада (можно выбрать другой вид деятельности).

Задание 2. Представить схематично и описать бизнес-процесс по приобретению сырья и материалов.

Задание 3. Представить схематично и описать бизнес-процесс по отгрузке готовой продукции покупателю.

Задание 4. Представить схематично и описать бизнес-процесс по составлению бухгалтерской отчетности.

РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы к зачету по дисциплине «Основы учетно-аналитических процессов организаций»

1. Понятие предприятия и его отличительные признаки.
2. Принципы функционирования предприятия и его основные функции.
3. Классификация предприятий по формам собственности, размерам, характеру деятельности, отраслевой принадлежности.
4. Классификация предприятий по характеру организационно-правовой формы, по принадлежности капитала.
5. Хозяйственные общества, их виды и характеристика.
6. Унитарные предприятия и крестьянские (фермерские) хозяйства, их формы и характеристика.
7. Экономическая среда функционирования предприятия, ее характеристика.
8. Понятие информационной системы предприятия, ее характеристика.
9. Классификация информационных систем по функциональному признаку.
10. Классификация информационных систем по уровням управления.
11. Учетно-аналитическая система предприятия, ее понятие и структура.
12. Понятие жизненного цикла организации, модель Ларри Грейнера.
13. Понятие жизненного цикла организации, модель Ицхака Адизеса.
14. Порядок создания предприятий: характеристика начальной (подготовительной) стадии.
15. Порядок создания предприятий: основные практические шаги.
16. Реорганизация предприятий: понятие, виды и особенности осуществления.
17. Ликвидация предприятий, ее основные причины.
18. Ликвидация предприятий, ее основные этапы.
19. Понятие бизнес-среды. Внешние и внутренние факторы, воздействия на бизнес-среду.
20. Понятие организационной структуры предприятия, ее элементы и основные принципы построения.
21. Типы организационной структуры предприятия, характеристика линейной и функциональной структур.
22. Типы организационной структуры предприятия, характеристика линейно-функциональной, проектной и матричной структур.
23. Управление предприятием на базе учетных показателей.
24. Оценка стоимости предприятия: основные подходы и их характеристика.
25. Кругооборот средств предприятия, его характеристика и основные этапы.
26. Финансовые ресурсы предприятия, их структура.
27. Источники формирования финансовых ресурсов предприятия.
28. Понятие издержек производства, их классификация.
29. Подходы к управлению предприятием: понятие и виды.
30. Понятие и особенности процессного подхода.
31. Понятие и виды бизнес-процессов.
32. Бухгалтерский учет как бизнес-процесс.
33. Классификация учетных бизнес-процессов.
34. Инструменты совершенствования учетного бизнес-процесса.

**Темы рефератов по дисциплине
«Основы учетно-аналитических процессов организаций»**

1. Компании-единороги в мировой экономике.
2. Бизнес-ангелы Беларуси.
3. Шеринговая экономика: понятие и перспективы развития в Беларуси.
4. Зависимость организационной структуры предприятия от количества сотрудников.
5. Современные типы организационной структуры предприятия.
6. Теория «Спиральной динамики» Фредерика Лалу.
7. Бирюзовые организации: сущность, принципы и перспективы развития.
8. Недобросовестная реорганизация должника.
9. Срок жизни компаний: анализ мировых тенденций.
10. Модели жизненного цикла организации: основные подходы.
11. Необычные виды налогов в истории.
12. Понятие банкротства юридического лица.
13. Понятие и виды санации юридического лица.
14. Реинжиниринг учетных бизнес-процессов.
15. Бенчмаркинг в бухгалтерском учете.
16. Автоматизация бизнес-процессов.
17. Моделирование бизнес-процессов.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учебно-методическая карта учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа под контролем		
1.	Понятие предприятия и принципы его функционирования	4	2			6	зачет, тест
2.	Содержание и структура учетно-аналитической системы предприятия	4	2			6	зачет, тест
3.	Процедуры открытия, закрытия и реорганизации предприятия: экономические аспекты	4	2			7	зачет, тест
4.	Бизнес-среда организации	4	2			7	зачет, тест
5.	Кругооборот фондов предприятия	4	2			7	зачет, тест
6.	Процессный подход в управлении предприятием	4	2			7	зачет, тест
7.	Понятие и виды бизнес-процессов	4	2			7	зачет, тест
8.	Учетно-аналитическая деятельность в системе процессно-ориентированного управления	4	2			7	зачет, тест
	ИТОГО	32	16			54	102

Учебно-методическая карта учебной дисциплины для заочной формы получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа под контролем		
1.	Понятие предприятия и принципы его функционирования	1				12	зачет, тест
2.	Содержание и структура учетно-аналитической системы предприятия	1	2			10	зачет, тест
3.	Процедуры открытия, закрытия и реорганизации предприятия: экономические аспекты	1				12	зачет, тест
4.	Бизнес-среда организации	1				12	зачет, тест
5.	Кругооборот фондов предприятия	1				12	зачет, тест
6.	Процессный подход в управлении предприятием	1				12	зачет, тест
7.	Понятие и виды бизнес-процессов	1	2			10	зачет, тест
8.	Учетно-аналитическая деятельность в системе процессно-ориентированного управления	1				10	зачет, тест
	ИТОГО	8	4			90	102

Информационно-методическая часть

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов.

Учебным планом специальности предусмотрена неуправляемая самостоятельная работа по дисциплине «Основы учетно-аналитических процессов организаций».

Содержание и формы самостоятельной работы определяются обучающимся самостоятельно.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначальное подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;

- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (опросы, контрольные работы, тесты и т.п.);
- подготовка и написание рефератов;
- подготовка к зачету.

Самостоятельная работа контролируется студентом самостоятельно с помощью тестовых заданий, вопросов для самоконтроля, а также преподавателем путем опросов на практических занятиях, в ходе тестирования (в том числе компьютерного), подготовке и защите реферата.

Критерии оценок результатов учебной деятельности.

Оценка знаний студентов производится по шкале «зачтено» / «не зачтено». Для оценки знаний и компетентности обучающихся используются критерии, утвержденные Министерством образования Республики Беларусь.

Перечень рекомендуемых средств диагностики обучающихся.

Для диагностики сформированности компетенций обучающихся в результате освоения дисциплины «Основы учетно-аналитических процессов организаций» могут использоваться следующие основные формы и средства оценки знаний:

1. Устная форма – собеседования; устные выступления и доклады на семинарах; устные доклады на студенческих научно-практических конференциях; оценка по итогам деловых игр; зачет.

2. Письменная форма – тесты; контрольные опросы; контрольные работы; рефераты; индивидуальные задания; письменный зачет.

3. Письменно-устная форма – отчеты по аудиторным или домашним практическим заданиям с их устной защитой; оценка по модульно-рейтинговой системе; оценка на основе результатов деловой игры.

4. Техническая форма – компьютерное тестирование; мультимедийная презентация докладов.

Кроме этого, для диагностики используются консультации, в т.ч. и с использованием электронной почты; собеседование.

Список литературы

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Закон Респ. Беларусь, 7 дек. 1998 г., №218-З (с изм. и доп.) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 20.03.2001. – 2/744.

2. О бухгалтерском учете и отчетности: Закон Респ. Беларусь, 12 июля 2013г., № 57-З: изм. от 11.10.2022 г. № 210-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 24.07.2017. – 2/2055.

3. О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования: Декрет Президента Респ. Беларусь, 16 янв. 2009 г., № 1: изм. от 18.04.2019 г. №151 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 19.01.2009. – 8/10418.

4. О хозяйственных обществах: Закон Респ. Беларусь, от 09 декабря 1992г. №2020-ХП, изм. от 18.07.2022 г. № 197-3 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 16.03.2021. – 2/361.

Основная литература

5. Бухгалтерский учет : учеб. пособие / О.А. Левкович, И.Н. Бурцева. – 15-е изд., перераб. и доп. – Минск : Амалфея, 2023. – 660 с.

6. Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия) : учебное пособие / А. С. Головачев, Л. А. Лобан. – Минск : РИВШ, 2022. – 388 с.

7. Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов / О.С. Рудакова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - 343 с.

8. Ширяев, В.И. Управление бизнес-процессами: учеб.-метод. пособие / В.И. Ширяев. - М.: ФиС, ИНФРА-М, 2019. - 464 с.

Дополнительная литература

9. Докшина, Ю. И. Учетные бизнес-процессы и их место в общей классификации бизнес-процессов современного предприятия / Ю. И. Докшина // Закономерности, тенденции и перспективы развития информационной экономики XXI века : сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 30 марта 2021 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2021. – С. 102-105.

10. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 319 с.

11. Матальцкая, С.К. Бухгалтерский учет в предпринимательской деятельности: практикум / С.К. Матальцкая. - Минск : БГЭУ, 2018. - 85 с.

12. Мельникова, Т. Ф. Концепция бенчмаркинга в бухгалтерском учете / Т. Ф. Мельникова, Д. М. Нигматулина // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 2(19). – С. 201-205.

13. Нуралиева, Ч. А. Учетно-аналитическое обеспечение инновационной деятельности страховых организаций / Ч. А. Нуралиева, Г. Б. Усманалиева // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2023. – № 6. – С. 148-152.

14. Папковская, П.Я. Теоретические основы бухгалтерского учета : учеб. пособие / П.Я. Папковская. - Минск : БГЭУ, 2018. - 251 с.

15. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление/ В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 512 с.

16. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 544 с.

17. Федченко, А. А. Содержание учетно-аналитической деятельности в системе процессно-ориентированного управления / А. А. Федченко, О. Н. Гальчина // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 13(412). – С. 35-43.

18. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер. - М.: Альпина Пабли., 2018. - 356 с.