МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

В ШЕСТИ КНИГАХ

КНИГА 3

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

КИЕВ 2003

Распространять и тиражировать
без официального разрешения КНЭУ запрещается

Работа выполнена под общим руководством доктора экономических наук
профессора **А.Ф. Павленко**

Научное руководство и координация работ: кандидат экономических наук,
профессор **С.В. Степаненко**, доктор экономических наук, профессор **А.М. Колот**,
кандидат экономических наук **В.П. Кукоба**, методист научно-методического
центра КНЭУ **А.Г. Дубинский**

Разработчики — коллектив преподавателей КНЭУ

В подготовке третьей книги принимали участие: **В.П. Пилипчук**, канд. экон. наук (материалы гл. 3 и 4, относящиеся к маркетингу и логистике), **Ю.А. Хоптинский**, **В.В. Ходзицкая**, кандидаты экон. наук, **А.И. Богославец** (материалы гл. 3 и 4, относящиеся к учету и отчетности), **А.Г. Дубинский** (введение, гл. 1, 2, материалы гл. 3 и 4, относящиеся к менеджменту и производству, заключение), **И. Н. Репина**, канд. экон. наук (подразд. 1.1)

ББК 65.9 (4 Укр) 09
С 56

Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса: Учеб.-метод. пособие: В 6 кн. — Кн. 3. Технология создания и организации деятельности фирмы / А.Ф. Павленко, С.В. Степаненко, А.Г. Дубинский и др. — К.: КНЭУ, 2003. — 330 с.

ISBN 966–574–464–X

Книга 3 «Технология создания и организации деятельности фирмы» — первая из шести книг пособия «Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса», которая раскрывает структурный и смысловой материал моделируемой производственной фирмы по переработке сельхозпродукции и реализации произведенных продуктов питания.

Книга рекомендуется для широкого использования в высших и других учебных заведениях, специализированных центрах, а также в структурах, организующих подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов для малого и среднего бизнеса. Материалы книги также будут полезными для предпринимателей, начинающих или ведущих собственный бизнес в производственной или иной сфере.

ББК 65.9 (4 Укр) 09

© А.Ф. Павленко, С. В. Степаненко, А.М. Колот, А.Г. Дубинский и др., 2003
© КНЭУ, 2003

ISBN 966–574–464–X

СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ 3

Введение 5
Глава 1. УЧРЕЖДЕНИЕ ОБЩЕСТВА 8
Раздел 1. Описание предпосылок создания фирмы 8
Раздел 2. Участники общества 15
Раздел 3. Планирование действий участников 21
Глава 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ 29
Раздел 4. Разработка коммерческой идеи и организационной концепции 29
Раздел 5. Подготовка к составлению бизнес-плана 33
Раздел 6. Разработка бизнес-плана 78
Раздел 7. Работа после утверждения бизнес-плана 126
***Глава 3.* ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 177**
Раздел 8. Работа директора в период до назначения персонала: с 10.04.20XX г. по 20.04.20XX г. 177
Раздел 9. Работа персонала в период организации деятельности предприятия: с 20.04.200XX г. по 15.06.200XX г. 187
***Глава 4.* УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ 269**
Раздел 10. Организация и выполнение ежедневных работ 270
Раздел 11. Организация и выполнение еженедельных работ . . . 276
Раздел 12. Организация и выполнение ежемесячных работ 284
Раздел 13. Организация и выполнение ежеквартальных работ . 304
Раздел 14. Организация и выполнение разовых работ 319
Заключение 329

ВВЕДЕНИЕ

Книга 3 «Технология создания и организации деятельности фирмы» содержит материалы, ознакомление с которыми даст возможность на комплексном практическом примере предпринимательской фирмы «Нива», специализирующейся на переработке сельскохозяйственной продукции и производстве продуктов питания, получить представление о создании собственного дела в сфере малого и среднего бизнеса, а также проследить моделируемые действия участников (учредителей) и персонала производственного предприятия. Здесь на конкретных примерах можно уяснить все этапы по его замыслу, учреждению, планированию, организации и управлению, то есть предоставляется возможность шаг за шагом пройти весь путь от возникновения идеи создания собственного дела до принятия решения учредителями фирмы по итогам ее деятельности за первый хозяйственный год.

В отличие от первой и второй книг пособия в настоящей книге этап 1 «Планирование» разделен на две самостоятельные стадии: «Учреждение» и «Планирование». Это сделано с целью отдельного моделирования действий участников (учредителей) до того момента, когда они приступят к непосредственному планированию производственных и иных процессов создаваемой фирмы. Разумеется, предложенный объем не может охватить весь материал, который необходим читателю. Одни вопросы и проблемы раскрыты более глубоко, другие — менее. Вместе с тем авторы предприняли попытку создать своего рода некий «путеводитель», с помощью которого можно было бы получить представление о механизме создания и функционирования предпринимательского дела, о тех многочисленных вопросах, проблемах и препятствиях, которые сопровождают предпринимательство, составляют его сущность, способствуют или, наоборот, тормозят создание бизнеса и его успешное развитие.

Кроме того, авторы стремились, чтобы предложенный материал был полезен многим категориям читателей, имеющим различные знания и неодинаковый практический опыт, в частности, для желающих иметь собственное дело — облегчить возможность старта. Учитывая, что не каждый может или готов создать собственное дело, книга содержит не только описание действий участников фирмы, но и, что особенно важно, варианты действий персонала созданной фирмы на примере общества с ограниченной ответственностью по переработке сельхозпродукции. Авторы надеются, что читатели, проработавшие некоторое время по найму в фирме, изучив книгу, будут практически готовы создать собственное дело самостоятельно или в кооперации с партнерами.

В третьей книге, так же как и в книгах 4—6 пособия, структурный и слысловой материал строится на документах моделируемой предпринимательской фирмы, специализирующейся на переработке сельхозпродукции и реализации произведенных продуктов питания. Это вызвано следующими причинами.

Во-первых, актуальность и привлекательность именно такой специализации обусловлены реально сложившимися экономическими условиями, прежде всего наличием в Украине достаточной сырьевой базы (в нашем случае плодово-ягодной и овощной), текущим состоянием отрасли и перспективами ее развития с учетом национальных традиций и особенностей.

Вторым компонентом является выбор участников (учредителей) создания фирмы. Разработчики логически смоделировали их количество и потенциал. За основу брались такие критерии, как практическая предпринимательская деятельность в данной или к ней относящихся отраслях, а также опыт работы на различных должностях в сфере переработки и реализации сельхозпродукции. Кроме того, важным оказался подход к моделированию положения участников в бизнесе, их финансовым возможностям относительно создания новой предпринимательской структуры и завоевания рыночных позиций.

Третьим компонентом выступило решение разработчиков о выборе сферы малого и среднего бизнеса как наиболее динамичной и перспективной сегодня предпринимательской среды в Украине и формы его организации в виде общества с ограниченной ответственностью, основанном на частной собственности.

Структура и содержание этой книги, а также следующих трех книг пособия задуманы с учетом того, что практические учебные материалы по комплексному моделированию производственной деятельности малых и средних предприятий у нас почти не издаются. По этой причине большинство студентов и слушателей плохо понимают такой вид предпринимательской деятельности, как открытие собственного производства, не знают, как правильно составить инвестиционную заявку, квалифицированно написать бизнес-план, сделать материально-финансовые расчеты, составить конкретные учредительские, нормативные, расчетные и другие документы предпринимательской фирмы, рассчитать показатели предполагаемой производственной деятельности. В данной части пособия содержится практикум по планированию, организации и управлению фирмой. Собственно говоря, здесь дается *описание действий* как учредителей, так и персонала фирмы на протяжении трех моделируемых этапов.

Первый — **планирование** создания фирмы. Материал данного периода знакомит с действиями учредителей по разработке и обсуждению идеи, концепции, бизнес-плана фирмы, а также с их работой с целью учреждения и регистрации фирмы. При этом в материалах этапа заложено предварительное решение о том, что учредители передают будущему директору созданную и зарегистрированную фирму.

***Второй* — организация** работы персонала по подготовке фирмы к производственной деятельности. Материал данного периода знакомит с действиями назначенного персонала по подготовке и проведению мероприятий, необходимых для организации фирмы, их последовательностью и содержанием. Действия персонала в этот период спланированы *по декадам* с момента назначения директора и до начала производства (выпуска первой партии продукции).

***Третий* — управление** производственными и иными процессами, то есть период непосредственной «полнокровной» работы фирмы. Материал данного этапа знакомит с действиями ее персонала за один полный хозяйственный год работы фирмы, который начинается с промышленного запуска оборудования в эксплуатацию, выпуска фирмой собственной продукции и заканчивается подведением итогов и анализом результатов первого года деятельности. Действия персонала на данном этапе отрабатываются *помесячно*.

Авторы книги приняли во внимание специфику организации производства продуктов питания из плодово-ягодного и овощного сырья. Периодами планирования деятельности фирмы выбраны январь-март, организации работ по подготовке фирмы к производственной деятельности — апрель-май, а начала производства продукции — середина июня, когда дозревают ягоды и начинаются их массовый сбор, реализация на рынке и переработка. Кроме того, были учтены сезонные особенности потребления различных видов продукции из фруктов, ягод и овощей: летом и ранней осенью — напитков и соков, поздней осенью и ранней зимой — продукции томатной группы, консервации и т.д.

Перечисленные моменты очень важны для определения специфики вида предпринимательской деятельности, особенно для того периода, когда возникает идея (потребность) открыть собственное предпринимательское дело — индивидуальное или корпоративное.

ГЛАВА 1. УЧРЕЖДЕНИЕ ОБЩЕСТВА

РАЗДЕЛ 1 ОПИСАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК СОЗДАНИЯ ФИРМЫ

1.1. ВЫБОР БИЗНЕС-ИДЕИ И ЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Жизнь человека, который решает стать предпринимателем, полна красочных надежд, горестных разочарований, постоянного беспокойства и упорного каждодневного труда. При этом риск потерпеть неудачу очень велик. Так что же тогда толкает нас на путь предпринимательства? Открыть собственное дело и превратить его в процветающий бизнес не так просто, как кажется на

первый взгляд, и тем не менее только за последние несколько лет, по имеющимся сведениям, в Украине, несмотря на экономические спады, инфляцию, высокую плату за кредитные ресурсы, отсутствие необходимой инфраструктуры, неопределенное будущее и высокую степень риска, возникло почти 500 тысяч новых предприятий.

Американские ученые в области предпринимательства Роберт Хизрич и Майкл Питерс в своей книге «Starting, Developing, and Managing a New Enterprise» отмечают, что «… созданию любой новой компании предшествует решение человека, ее создающего, круто изменить свой образ жизни и стать предпринимателем. Каждое такое решение принимается исходя из конкретной ситуации и потому в своем роде уникально, но все же во всех подобных решениях есть нечто общее — они предполагают движение от одной точки к другой, иными словами — отказ от сложившегося образа жизни в пользу создания собственного дела». С этим высказыванием позволим себе согласиться и мы.

Решение отказаться от прежней работы и привычного образа жизни дается человеку нелегко. Но в этом плане у украинцев существуют определенные «стимулы»: на сегодняшний день конкуренция на одно вакантное рабочее место составляет в среднем по Украине 14 человек. При этом в Ивано-Франковской и в отдельных районах Винницкой, Волынской и Львовской областях — свыше 60 человек на место.

В сложившейся ситуации каждый третий, оказавшийся без работы, и каждый пятый, неудовлетворенный условиями труда, пытается постичь азы предпринимательства, открыв собственное дело. Статистические исследования показывают, что, как правило, люди создают свое предприятие в той же области, в которой они работали прежде, при этом наибольшее количество собственных фирм создают те, кто работал в сфере научных исследований и разработок, а также маркетинга. Тому есть свои объяснения: первые заняты изобретением чего-то нового, и если их идеи не приветствует начальство, то они нередко решают создать собственное дело, чтобы воплотить свои новшества в жизнь. В маркетинге то же самое — люди, работающие в этой области, хорошо знают запросы и вкусы потребителей и часто решают основать свой бизнес, чтобы удовлетворить ту или иную нереализованную потребность.

И все же, что конкретно побуждает человека начать собственное дело, ведь помимо предпринимательства существует немало других занятий? Решение основать новое предприятие принимает-

ся, как правило, в том случае, когда в этом видится нечто привлекательное и в то же время реально достижимое, т. е. возможное.

Представление о том, что создание собственной фирмы — дело престижное и достойное, складывается под влиянием национальной культуры, местного окружения человека, его семьи, учителей, друзей и т.д. Там, где на человека, основавшего свой бизнес, смотрят с одобрением, желающих последовать его примеру найдется немало. В то же время замечено, что люди, прослушавшие курс по предпринимательству, чаще становятся предпринимателями, чем те, кто никакой специальной подготовки в этой области не получил. Солидное учебное подспорье — это почти всегда непременное условие для развития эффективного предпринимательства и формирования новых компаний. И, наконец, важно просто живое человеческое общение с единомышленниками.

Осуществление предпринимательской деятельности всегда основано на какой-то конкретной идее. Предпринимательская идея, в центре которой — продуманная во всех деталях инновационная инициатива предпринимателя, может охватывать как процесс производства в целом, так и один или несколько его отдельных фрагментов. Если сосредоточиться на фрагментарной форме предпринимательской идеи, то можно выделить главное направления инновационной деятельности предпринимателя:

- изменение системы управления производством;
- смена или совершенствование существующей системы партнерских связей;
- применение новой техники и технологии;
- использование новых, более экономичных или более прочных материалов в производстве товара;
- улучшение дизайна, упаковки товара;
- принципиально новая схема организации рекламной работы;
- быстрое реагирование на результаты маркетинговых исследований;
- сокращение срока оборота капитала;
- поиск наиболее эффективных форм использования полученной прибыли.

Естественно, здесь перечислены не все факторы, а дана лишь общая методика их поиска. Следует обратить внимание на то, что инновационный характер деятельности предпринимателя может проявиться не только по отношению к факторам производства, организации производственного процесса или же созданию самого товара, но и касаться кадрового обеспечения. В этом случае

предпринимательская идея может быть реализована с помощью таких действий:

- полная или частичная ротация работников, участвующих в процессе производства, с целью отбора более квалифицированного персонала;
- создание особой атмосферы в коллективе работающих, использование целевых установок и стимулов к их достижению;
- принятие мер по продуктивному использованию рабочего времени персоналом (если имеется хотя бы один работник, не знающий, что ему делать в рабочее время, коллективный эффект будет ниже, чем он мог бы быть).

В нашем случае, бизнес-идея — это реально существующая возможность производства оригинального товара или улучшенных модификаций уже выпускаемых товаров, а также новых товарных марок.

При этом предприниматель, реализующий какую-либо идею, должен быть уверен в том, что товар, составляющий основу этой идеи, будет принят потребителем, на которого он рассчитан. В противном случае инновационная деятельность будет весьма рискованной. Можно привести множество примеров, когда даже известные в мире фирмы терпели большие убытки из-за неправильной оценки последствий, связанных с реализацией инновационных предложений. Способом минимизации риска является в первую очередь точная маркетинговая информация, которой должен владеть предприниматель.

Рис. 1.1. Выражение идеи

Чтобы начать что-то производить с выгодой для себя, предприниматель должен идентифицировать именно те потребности, которые в настоящее время нуждаются в удовлетворении. Производителям всегда необходимо виды выпускаемой продукции увязывать с потребностями потребителей.

Итак, чтобы стать предпринимателем, требуется прежде всего желание. Но, безусловно, одного только желания недостаточно —

нужно еще, чтобы у человека были соответствующие возможности. Необходимыми предпосылками, способствующими созданию нового предприятия, являются:

- ✓ государственная поддержка, выражающаяся в создании соответствующей инфраструктуры;
- ✓ профессиональная подготовка;
- ✓ определенные знания в области маркетинга;
- ✓ примеры успешной реализации бизнес-проектов;
- ✓ достаточный стартовый капитал;
- ✓ способность реализовать задуманное.

Чтобы создать свое дело, предприниматель должен также обладать специальными деловыми качествами, а именно:

— природными: находчивостью, оригинальным мышлением, изобретательностью, смелостью, умением идти на оправданный риск, автономностью действий, быстрой реакцией на изменения в условиях ведения бизнеса, коммуникабельностью;

— социально-психологическими: потребностью достичь успеха в работе и признания в обществе, стремлением к лидерству в коллективе, способностью к самоорганизации, инициативностью, признанием принципа справедливости в распределении доходов;

— профессиональными: должен иметь соответствующий уровень образования, уметь самостоятельно выполнять управленческие функции, реально оценивать экономическую ситуацию и самостоятельно принимать решения;

— организационными: суметь создать команду (коллектив) и организовать производство, быть способным согласовывать свои собственные интересы с интересами партнеров и наемных работников.

Полученные профессиональные знания, а также практический опыт, накопленный на прежней работе, должны помочь будущему предпринимателю поверить в себя и в то, что он преодолеет все препятствия и добьется своей цели. Перефразируя известное высказывание, можно сказать, что предпринимателями не рождаются, ими становятся.

Маркетинг также играет весьма важную роль в формировании новой компании. Одной только идеи создания нового товара или услуги недостаточно — ведь для того, чтобы выбрать оптимальное сочетание потребительских качеств, стоимости, стратегии продаж и рекламы, т.е. всего того, что необходимо для успешного проникновения продукта на рынок, требуются еще и определенные знания в области маркетинга, ноу-хау, логистики. Новой компании будет гораздо легче добиться успеха, если ее продук-

ция отвечает запросам потребителей, а не просто демонстрирует технологические возможности производителя.

Примеры успешной реализации бизнес-проектов предпринимательского успеха — это, пожалуй, один из самых убедительных аргументов в пользу создания своего дела. Когда видишь, что кому-то это удалось, невольно возникает желание доказать, что у тебя самого получится не хуже. При этом прежде всего следует учитывать специфические особенности рынка, на котором работает предприятие.

И наконец, для создания новой компании необходим капитал. Обычно большую часть средств составляют личные накопления, кредит, деньги, взятые в долг у родственников и друзей. Однако этих денег, как правило, недостаточно, и потому приходится искать спонсоров, готовых идти на риск, связанный с инвестированием в новое дело.

Проанализировав изложенное выше, представим себе образ потенциального предпринимателя для нашего случая организации новой фирмы по переработке сельскохозяйственной продукции отечественного производства и реализации товаров пищевой группы.

По всей видимости, идея создать фирму такой специфики (сразу оговоримся, что на рынке подобных фирм и подобной продукции достаточно) пришла в голову человеку, который, взвесив все за и против, решил заняться самостоятельной предпринимательской деятельностью.

Сделаем небольшое отступление и согласимся с тем, что желание рискнуть возникает время от времени у многих людей. Подтверждением этому служат данные органов регистрации субъектов предпринимательской деятельности при районных и городских государственных администрациях. Это люди с разными исходными условиями для организации бизнеса, которых отличают:

- глубина знаний и навыков ведения бизнеса;
- опыт работы в предполагаемой сфере деятельности;
- представление о рисках, связанных с организацией и ведением бизнеса;
- наличие и состояние капитала, необходимого для организации дела;
- решения о партнерах по бизнесу и многие другие критерии.

Предположим, что в городе Винница нашелся такой инициатор, который посчитал, что он готов приступить к организации бизнеса в области переработки сельхозпродукции. Представим

себе нашего героя.

Сайко Алексей Иванович, 1966 года рождения. Уроженец г. Винница, женат, ребенку 10 лет.

Последние три года работает в ООО «Агропродукт» начальником цеха по переработке сельхозпродукции (общий стаж на данном предприятии 8 лет).

В 1998 году заочно с отличием закончил Киевский технологический институт пищевой промышленности. В дипломном проекте разработал и обосновал инновационный технико-технологический подход создания мини-заводов по переработке плодово-ягодного и овощного сырья на основе применения современных западных технологий с использованием современной техники и оборудования.

Оклад 450 грн в месяц. Материально обеспечен средне. Нуждается в улучшении жилищных условий, хочет приобрести автомобиль. Имеет некоторые денежные накопления и владеет акциями четырех крупных среднерентабельных предприятий Винницкой и прилегающих к ней областей.

Рис. 1.2. Характеристика инициатора нового дела

N. B. Как можем убедиться, в этом портрете присутствуют все условия, необходимые для того, чтобы привести нашего героя к решению стать предпринимателем. Он достаточно молод, имеет необходимые знания и опыт практической работы по специальности, связанной с непосредственной организацией производства, но неудовлетворен своим нынешним социальным и материальным положением, а самое главное — он имеет собственное представление об эффективной организации бизнеса в сфере переработки продукции и реализации товаров.

1.2. ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА УЧРЕДИТЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ ДЕЙСТВИЙ В ПЕРИОД ОСНОВАНИЯ ФИРМЫ

Известно, что основным субъектом предпринимательской деятельности выступает предприниматель. Наш герой Сайко А.И. пока не является таковым, но хочет им стать. Правда, его как человека сугубо производственного склада тревожит то, что он не имеет навыков в организации собственного дела, в управлении им, а также слаб в вопросах, относящихся к бизнесу: менеджмента, маркетинга, логистики, учета, контроллинга и многих других. Кроме того, у него нет достаточных средств, чтобы запустить новое производство, а кредит в банке он не получит из-за своей низкой платежеспособности.

Поэтому Сайко А.И. решил подыскать партнеров по будущему бизнесу, оправданно полагая, что в сложившейся ситуации

только на основе эффективного партнерства он сможет успешно реализовать свою предпринимательскую идею.

Здесь вновь следует сделать некоторое отступление. Естественно, желание нашего героя найти партнеров мотивировано разными причинами. Но среди них базовым будет мнение о том, что идеальной является ситуация, когда все предприниматели образуют относительно изолированную от общего производственного процесса цепочку партнерских связей. Если взять для анализа целостный процесс производства, то он состоит как бы из множества фрагментов, каждый из которых фокусируется в конкретной деятельности предпринимателя (рис. 1.3).

В нашем случае оказалось, что в условиях сложившегося стабильного регионального рынка товаропроизводителей подобной продукции и ее реализации от Сайко А.И. потребуется умение (и даже предрасположенность) найти партнеров по бизнесу, установить с ними наиболее эффективные связи, убедить их организовать совместное дело и в дальнейшем действовать в партнерском союзе для достижения предпринимательского успеха.

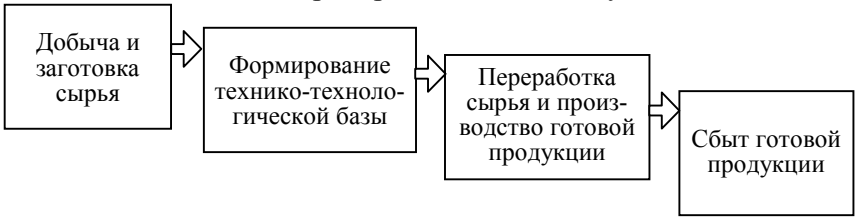

Рис. 1.3. Постадийная структура типового производственного процесса

Мы не будем описывать механизм поиска партнеров нашим инициатором. Он получил достаточную информацию о региональных предпринимательских структурах, предпринимателях и лицах, которые представили для него интерес в плане потенциального совместного бизнеса. Из множества кандидатов Сайко А.И. выбрал тех, информацию о которых вы найдете в разд.2.

РАЗДЕЛ 2 УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА

Определяя потенциальных участников (учредителей) общества, разработчики исходили из того, что они:

а) не удовлетворены своим нынешним социальным и финансовым положением;

б) имеют желание расширить свою рыночную деятельность и рискнуть, вложив капитал в новое дело;

в) хотят для этого найти партнеров с целью объединения потенциалов, усилий, капиталов для достижения предпринимательского успеха;

г) будут нести солидарную ответственность за успех или неудачу совместного дела;

д) разделят между собой все возможные риски при создании фирмы и в последующих периодах.

Каждый из предполагаемых участников, в принципе, мог бы самостоятельно организовать такое дело, но ни один из них не владел полным комплектом необходимых рыночных, материальных, финансовых, кадровых, организационных, личностных предпосылок, которые могли бы привести к успеху. Поэтому, когда Сайко А.И. предложил будущим участникам сотрудничество в создании совместного дела по переработке сельхозпродукции и реализации полученных товаров, то получил от них предварительное согласие на проведение двух- и многосторонних встреч и переговоров по обсуждению этого предложения.

Разработчики смоделировали последовательные контакты между участниками в виде проведения серии собраний по обсуждению вопросов, относящихся к планированию и созданию совместного предпринимательского дела. Однако они могли сразу после обращения к ним Сайко А.И., еще до первого собрания:

— провести двухсторонние или в ином формате рабочие встречи;

— обменяться информацией посредством телефаксовой связи, электронной почты;

— затребовать у инициатора более подробную информацию относительно идеи;

— провести самостоятельный анализ положения дел на рынке с производством и реализацией продукции, которую предлагает Сайко А.И.

Далее можно предположить, что будущие учредители запросили друг о друге первичную информацию, которая в обобщенном виде может выглядеть следующим образом.

Первый возможный партнер — ООО «Агропродукт» — предприятие по первичной переработке сельскохозяйственного сырья и производству плодово-овощной продукции.

Юридическое лицо. Учредители — коллективные сельхозпредприятия Винницкого района, производители сельхозпродукции. Имеет основные производственные средства: производственные цеха по *консервации* овощной и плодово-ягодной продукции, вспомогательные помещения, очистные сооружения, артезианскую скважину, склады-холодильники, автохозяйство и автомобильную технику. Сырье и тару приобретает по договорам с постоянными поставщиками, произведенную продукцию реализует в розничную торговую сеть. Оборотные средства формирует за счет доходов от реализации собственной продукции (80%) и от кредитования заказчиками (20%). Финансовые показатели за предыдущий год:

— рентабельность продукции — 5%;

— дебиторская задолженность — по текущим договорам в размере 10% от валового дохода;

— коэффициент текучести кадров — 0,3;

— судебных исков, рекламаций и штрафов по ассортименту и качеству продукции не поступало.

Интересно тем, что имеет:

— комплекс зданий, сооружений, коммуникаций, оборудования для размещения фирмы и организации ее деятельности;

— сбытовую сеть;

— постоянных потребителей продукции;

— подготовленный персонал;

— технологическую линию по консервации;

Учредители, дирекция и персонал фирмы не против коренных изменений в производстве для обеспечения выживаемости предприятия.

Второй вероятный партнер — ООО «Вестпак» — предприятие по производству современной антисептической, термостойкой упаковки и тары для продуктов питания, переработанных из сельскохозяйственного сырья плодово-ягодного и овощного происхождения.

Юридическое лицо. Учредители — юридические и физические лица. Арендует и имеет собственные основные средства: помещения, технику, автомобили. Оборудование приобретено у шведской фирмы «Тетра-Пак» на условиях финансового лизинга (предоплата 30%, остальные выплаты в течение 5 лет). Может производить:

✓ тару типа «брик пак» или «вариопак» (емкость 0,2, 0,5 и 1 л) — до 3 тыс. шт. в час;

✓ гофроящики и пластиковые ящики различных размеров, конфигураций и назначений — до 500 шт. в час.

Сырье и компоненты получает в виде полуфабрикатов от фирм, их производящих, из Швеции и Германии на основе постоянных договоров в рамках клиринговых соглашений между правительствами Украины и этих государств.

Произведенная продукция распределяется следующим образом:

- 50% — фирмам — поставщикам сырья;
- 50% — для продажи на внутреннем рынке.

Источники формирования оборотных средств фирмы:

— 60% — от реализации собственной продукции;

— 30% — за счет кредитования заказчиками;

— 10% — за счет кредита банка.

Финансовые показатели за последний год:

— рентабельность продукции — 40%;

— кредиторская и дебиторская задолженность колеблется в пределах от 2 до 5% валюты баланса;

— коэффициент текучести кадров — 0,05;

— судебных исков, рекламаций и штрафов нет.

Интересно тем, что:

— является стабильным, высокорентабельным предприятием;

— производит современную, пользующуюся спросом товаропроизводителей и покупателей упаковку и тару одноразового использования;

— работает с применением современных технологий менеджмента, маркетинга, логистики, персональной политики;

— занимает ведущее место на рынке товаропроизводителей подобной продукции.

Учредители и дирекция общества заинтересованы в расширении сферы своего влияния на состояние бизнеса в регионе, в участии своих капиталов в создании новых, высокотехнологических производств, связанных с переработкой отечественной сельхозпродукции, а также в выходе на все регионы Украины и рынки ближнего зарубежья.

Третий возможный партнер — ООО «Спектр» — предприятие по оптовой и розничной торговле продуктами питания. Юридическое лицо. Учредители — физические лица. Специализируется на оптовой и розничной торговле мясной, молочной,

рыбной, плодоовощной продукцией и продуктами ее переработки. Имеет стационарную и мобильную торговую сеть.

Арендует производственные площади, склады, оборудование и транспортные средства, в т. ч. передвижные холодильные установки. Имеет собственную офисную технику. Товары для реализации получает как отечественного (20 %) так и зарубежного (80%) производства:

— мясо и мясопродукты в виде полуфабрикатов и готовой продукции (30%);

— рыбу и рыбную продукцию в виде полуфабрикатов и готовой продукции (30%);

— фруктовые напитки, соки и нектары импортного производства (10%);

— твердые и полутвердые молочные продукты импортного производства (30%).

Оборотные средства фирма имеет за счет доходов от реализации товаров. Финансовые показатели за предыдущий год:

— рентабельность продукции — 30%;

— кредиторская задолженность — 5% к краткосрочным обязательствам;

— дебиторская задолженность — 10% к сумме оборотных средств;

— коэффициент текучести кадров — 0,2;

— судебных исков, рекламаций и штрафов по ним нет.

Интересно тем, что:

— имеет стабильные каналы и объемы сбыта продукции посредством собственной стационарной и иной торговой сети;

— имеет хорошую репутацию на потребительском рынке по условиям реализации, качеству продукции и политике продаж;

— имеет сеть постоянных клиентов, в том числе и оптовых.

Учредители предприятия заинтересованы в расширении товарного ассортимента продаж продукции плодово-ягодного и овощного происхождения из отечественного сырья, высокого качества и в современной, популярной упаковке.

Четвертый возможный партнер — физическое лицо — Антонюк Валентин Юрьевич, коммерческий директор государственного предприятия ОАО «Винницкий мясокомбинат». Как и Сайко А.И., не удовлетворен своим нынешним социальным и материальным положением, желает реализовать свои знания и опыт в коммерческой (производственной) деятельности, связан-

ной с производством продуктов питания и их реализацией организациям и населению.

Интересен тем, что:

— имеет опыт работы на производственном предприятии в качестве специалиста по маркетингу;

— знает все сегменты местного и регионального рынков реализации сельхозпродукции;

— имеет «банк» потенциальных потребителей продукции, которую будет выпускать вновь создаваемая фирмы;

— может внести в уставный фонд создаваемой фирмы денежные средства.

Пятый возможный партнер — физическое лицо — Сайко Алексей Иванович, начальник цеха по переработке сельхозпродукции ООО «Агропродукт».

Интересен тем, что:

— имеет опыт работы на производственном предприятии в качестве начальника цеха по переработке сельхозпродукции;

— знает технологические особенности производственного и связанных с ним процессов;

— имеет «банк» данных на специалистов производственного профиля;

— может внести в уставный фонд создаваемой фирмы денежные средства.

Теперь внесем некоторые обобщающие примечание. Наряду с привлекательными показателями текущего материального и финансового состояния потенциальных партнеров по новому бизнесу, их потенциала необходимо обратить внимание на те факторы, которые могли бы достаточно быстро сблизить интересы будущих участников в принятии решения о сотрудничестве.

По первому потенциальному партнеру: наличие готовых производственных площадей, коммуникаций, производственного и вспомогательного оборудования, что позволит минимизировать затраты на их строительство (приобретение).

По второму потенциальному партнеру: специализация в производстве картонной упаковки и тары, которой можно не только обеспечить будущее предприятие, но и в целях сокращения первоначальных затрат на оборотные материальные средства передать часть этих средств в качестве взноса в уставный фонд.

По третьему потенциальному партнеру: имеющаяся у него торговая сеть, а значит и потребители продукции, позволят сэко-

номить средства на строительстве (аренде) торговых площадей для вновь создаваемой фирмы, затраты на маркетингово-рекламные мероприятия.

По четвертому потенциальному партнеру: его маркетинговый опыт дает возможность минимизировать затраты на исследование рынка по всем его основным составляющим.

По пятому потенциальному партнеру: производственный опыт Сайко А.И. дает хорошую возможность не ошибиться в выборе производственных технологий, оборудования, позволяет точно спланировать и организовать сложный производственный процесс как непосредственно по материально-техническому, так и кадровому компонентам.

Дополнительно следует отметить, что потенциальные партнеры в достаточной мере компетентны в том виде деятельности, который они хотят развернуть, соединив свои материальные, финансовые и другие потенциалы для создания новой фирмы по производству продуктов питания.

РАЗДЕЛ 3ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ УЧАСТНИКОВ

С самого начала своего сотрудничества участники решили все встречи проводить в виде собраний с их обязательным протокольным оформлением. После предварительного взаимного представления и подтверждения сотрудничать во взаимообусловленной сфере бизнеса участники решили провести ряд собраний, которые будут протокольно оформлены (эти протоколы находятся в кн. 4). При этом в работе собраний от участников №1—3 (юридических лиц в виде ООО) могли принимать участие либо представители учредителей, либо сотрудники этих фирм (директор или кто-то по поручению директора), которые предъявили собранию письменные полномочия от *учредителей* (и только от них) на право представлять эти общества на собраниях и принимать участие в выдвижении, обсуждении и принятии решений.

За точку отсчета примем 5 января 20XX года, когда потенциальные владельцы (учредители) новой фирмы решили в первый раз встретиться и обсудить вопросы, с которыми их заранее ознакомил инициатор — Сайко А.И. В числе вопросов, которые обсуждали участники *на первом (организационном) собрании*, были:

— *проверка полномочий представителей участников №1—3.* Очень существенный пункт, так как эти участники являются юридическими лицами, а на собрании их представляют те физи-

ческие лица, которые получили такое право от собственников этих фирм. Обычно таким полномочием является письмо председателя собрания общества с ограниченной ответственностью или выписка из протокола собрания участников общества. Кроме того, лица, представляющие участников №1—3, должны предоставить выписку из протокола собрания трудового коллектива этих предприятий о его согласии на участие в создании новых предпринимательских структур, если такое согласие предусмотрено уставами этих обществ или коллективными трудовыми договорами между собственниками этих структур (их директорами) и трудовыми коллективами;

— *предварительное название фирмы.* Важность такого шага очевидна по причине того, что это название должно быть единственным для данного региона и в соответствии с правилами регистрации субъектов предпринимательской деятельности не дублировать названия других фирм. Вместе с тем название должно быть не только понятным и кратким, но и по возможности отображать сферу предполагаемой деятельности, легко произноситься и запоминаться. В нашем случае участники предварительно договорились назвать свое предприятие «Нива». Данное решение не лишает их права изменить это название до его фиксирования в учредительном договоре и в уставе;

— *определение порядка взаимоотношений участников до принятия учредительного договора и устава.* Известно, что эти два документа определяют не только вопросы, относящиеся к материальным, финансовым, организационным аспектам создаваемой фирмы, но и взаимоотношения участников как ее собственников. Вариантов здесь может быть несколько, но наши участники решили, что все коллегиальные вопросы они будут решать на общих собраниях с присутствием представителей участников-юридических лиц и участников-физических лиц, а подписи участников в протоколах собраний нотариально не заверять. Здесь нет чрезмерной бюрократии, и такой подход оправдан тем, что никто из участников (учитывая их опыт в предпринимательстве и желание вести честный бизнес как в начале, так и на протяжении всего времени взаимодействия) не желает, чтобы в будущем, в случае возникновения разногласий и взаимных претензий, можно было бы проследить позицию каждого из них начиная с первых встреч, где они брали на себя определенные обязательства и совместно принимали определенные решения. Кроме того, практика предпринимательства показывает, что недооценка необходимости строгой регламентации взаимоотноше-

ний будущих владельцев общества до утверждения учредительных документов приводит к достаточно серьезным проблемам в будущем, когда наступает время выплаты дивидендов или ликвидации общества;

— *вопрос о видах предварительных вкладов в совместную деятельность и порядке их оценки.* Можно смело утверждать, что это краеугольный камень взаимоотношений участников. Речь еще не идет об уставном фонде, потому что не согласовано решение об организационной форме будущей фирмы (будет ли это общество — акционерное, с ограниченной, полной, дополнительной ответственностью, коммандитное или какое-либо иное образование, никто пока не знает). Могут быть только предложения (они основываются на готовности и возможности каждого из участников внести в общее дело определенный вклад), решение по которым для участников №1—3 принимают учредители этих фирм. Поэтому здесь обсуждается вопрос о видах вкладов: они могут быть материальными, нематериальными (права), финансовыми (деньги, ценные бумаги) и т.д. В нашем случае участники собрания пришли к соглашению, что вкладами участников №1—3 будут материальные средства, а участников №4—5 — наличные денежные средства.

Кроме того, важным моментом в данный период является достижение взаимного согласия о порядке оценки материальных (имущественных) вкладов. Поскольку одним из вариантов организационной формы создаваемого предприятия были общества, в которых предусмотрено формирование уставного фонда, то могли возникнуть определенные противоречия в оценке стоимости вносимого имущества, особенно того, которое находится в эксплуатации. Тот участник, который вносит материальные средства, может стремиться завысить их стоимость, а остальные участники — занизить, так как от утвержденной стоимости этих средств зависит процент дивидендов, которые станет получать собственник этого имущества. Здесь может быть несколько вариантов: оценка по балансовой стоимости без учета фактического состояния, оценка по балансовой стоимости с учетом фактического состояния, оценка с привлечением посторонних сертифицированных экспертов (фирмы или частного лица. Сразу возникает вопрос, кто будет платить за эту услугу и как будут возмещены затраты на оценку?). Наши участники пришли к протокольному соглашению о том, что оценивать вносимое в уставный фонд имущество они будут самостоятельно, с оформлением

соответствующего протокола и положительного мнения по сумме оценки *всех* участников собрания;

— *предварительные сроки создания фирмы и планирование ее деятельности.* Обсуждение данного вопроса и принятие по нему решения дает основание для четкого ориентирования будущих владельцев во времени и в пространстве: решения по срокам и исполнителям должны жестко соответствовать требованиям по созданию фирм с подобным видом деятельности. Кроме того, надо было сразу определиться в том, что именно данный период является наиболее благоприятным, чтобы к моменту массового производства необходимого сельскохозяйственного сырья фирма подошла с полной степенью готовности. В связи с этим участники собрания согласились с тем, что на учреждение фирмы, планирование и организацию ее деятельности необходимо 5 месяцев (до 5 июня) с началом производственной деятельности 15 июня, то есть к моменту массового созревания и выборки первого сырьевого ресурса — клубники на открытом грунте (в данном случае очень уместным оказался выбор партнеров по бизнесу, каждый из которых в какой-то мере имел опыт создания предприятий подобного профиля или работы в этой отрасли).

Кроме того, участники решили, что деятельность фирмы должна быть спланирована на трехлетний срок: с 15 июня 20XX года по 15 июня 20XX +3 года, что будет основанием для принятия инвестиционных и иных решений;

— *разработка плана действий участников на период до назначения директора фирмы*. В первую очередь участники собрания договорились о том, что они самостоятельно спланируют работу фирмы, проведут все мероприятия учредительного характера и зарегистрируют ее в установленном законом порядке. Назначенному директору по акту будут переданы документы и атрибуты уже созданной фирмы. Поэтому необходимо будет тщательно спланировать данную работу с таким расчетом, чтобы все участники были задействованы в подготовительных мероприятиях, и до 10 апреля фирма была создана и передана назначенному директору. Разработка такого плана была поручена одному из участников (в нашем случае — Антонюку В.Ю.).

Далее участники договорились о дате проведения очередного собрания, согласовали вопросы, которые необходимо на нем обсудить, назначили ответственных за подготовку материалов по этим вопросам и порядок предварительного ознакомления с этими материалами.

После проведения *первого организационного собрания* участники приступили к разработке плана своих действий на период учреждения и регистрации фирмы. Следует напомнить о том, что участники пришли к следующему предварительному соглашению: до назначения директора фирмы выполнить все мероприятия по подготовке к регистрации и самостоятельно провести регистрацию в органах государственной исполнительной власти, подготовить документы и рекомендации для директора и будущего персонала создаваемой фирмы по основным вопросам ее деятельности на этапах организации и начала производства. При определении задач по этому плану его разработчикам необходимо было учесть опыт участников (или их представителей) в той или иной сфере деятельности. Естественно, что разработчики плана согласовывали его содержание с участниками и их представителями. На очередное собрание будет выноситься уже согласованный его вариант, в котором мероприятия, сроки и исполнители уже определены. Непосредственно план действий участников представлен во второй книге (прил. А). На рис.1.4 план представлен в виде схемы, демонстрирующей последовательность (алгоритм) действий участников. Все позиции, обозначенные на рисунке, включены в план действий участников, который в дальнейшем рассматривается и утверждается на очередном собрании.

Кроме рассмотрения и утверждения плана своих действий, участники обсудили ряд важных вопросов, относящихся к данному периоду учреждения фирмы. Прежде всего был согласован единый подход к определению исполнителей мероприятий и документов, суть которого заключалась в следующем: участникам необходимо не только определить последовательность консалтинговых, юридических, маркетинговых и информационных мероприятий, но и решить, кто их будет выполнять (оказывать). Были рассмотрены следующие варианты решения этого вопросы:

— нанять фирму, оказывающую такие услуги;
— пригласить специалистов в этой области;
— выполнить эти задания собственными силами.

При этом за основные критерии для сравнения перечисленных вариантов были приняты в первую очередь финансовые (стоимость выполнения заказов, кто будет покрывать затраты), временные показатели, качество и достоверность информации, а также конфиденциальность работ (до определенного времени конкуренты не должны иметь информации о замыслах потенциальных партнеров).

В ходе собрания участники решили, что их опыта и компетентности вполне достаточно для выполнения мероприятий по учреждению и регистрации фирмы (среди сотрудников участников №1—3 есть опытные специалисты по маркетингу, праву, финансам, которые принимали участие в создании этих фирм и выполняют соответствующие задачи на протяжении деятельности фирм).

Кроме того, такие услуги ценятся довольно дорого (например, стоимость услуг фирм, проводящих маркетинговые исследования, достигает 10000 у. е.). Можно согласиться, что у участников имеется достаточное количество средств для оплаты такой работы, однако на данном этапе отношения между участниками (особенно материально-финансовые) еще до конца не определены и юридически не оформлены, да и друг к другу они пока относятся с некоторой, вполне оправданной, настороженностью. Поэтому объяснимо их стремление минимизировать собственные затраты еще и потому, что риск несостоятельности фирмы пока довольно высок. В связи с этим полностью оправдана предварительная договоренность участников о том, что их отношения должны быть

	ООО «Агропродукт»	ООО «Вестпак»	ООО «Спектр»	Сайко А.И.	Антонюк В.Ю.
5.01-21.01. Планирование действий учредителей. Обоснование бизнес-идеи и концепции организации деятельности фирмы	Разработка предложений о порядке формирования установного фонда	Обоснование концепции организации деятельности фирмы	Обоснование бизнес-идеи	Подготовка информации о вкладах участников в уставный фонд	Подготовка макета бизнес-плана
22.01-4.02. Работа, предшествующая составлению бизнес-плана фирмы	Прогнозирование будущих денежных потоков и определение пропорций в распределении прибыли	Определение источников покрытия затрат, вкладов участников и их оценка	Расчет общей суммы затрат	Выбор технологии производства, подбор необходимого оборудования и производственных площадей	Изучение отрасли, товарных рынков, анализ поставщиков, прогноз объемов производства
5.02-25.02. Разработка бизнес-плана	Оценка рисков, инвестиционный анализ и анализ безубыточности. Расчет финансовых показателей	Определение организационных аспектов деятельности фирмы	Выбор места расположения фирмы и его обоснование	Подготовка плана производства	Подготовка плана маркетинга
26.02-03.03. Действия участников после утверждения бизнес-плана	Подготовка учредительных документов	Разработка плана учреждения и регистрации фирмы	Оценка места расположения фирмы	Анализ и оценка предложений поставщиков оборудования	Проведение переговоров с выбранными поставщиками сырья, упаковки, тары
4.03-10.04. Действия участников по регистрации фирмы	Подготовка и представление документов на регистрацию	Разработка должностной инструкции директора, проекта контракта с ним	Подготовка документов и открытие временного расчетного счета	Подготовка гарантийного письма и проекта договора аренды	

Рис. 1.4. Алгоритм действий участников

прозрачными, действия понятными, а общая политика по определению и покрытию затрат периода учреждения и регистрации фирмы должна сводиться к минимизации финансовых рисков каждого из них за счет продуманных вариантов согласованных решений и прежде всего самостоятельной и глубокой проработки вопросов, связанных с проведением предварительных маркетинговых исследований, учреждением и регистрацией фирмы, определением основных материально-финансовых показателей.

Можно только предполагать, какие могли бы возникнуть недоразумения между участниками, если, например, затраты на оплату маркетинговых и других работ были бы покрыты за счет участника №2 (как самого успешного из всех потенциальных партнеров по бизнесу), а результаты этих работ оказались бы неприемлемыми для реализации известной нам коммерческой идеи. Или возьмем другой случай, если после учреждения и регистрации общества и начала его производственной деятельности участник №2 потребует возмещения понесенных им затрат за счет прибыли, оставшейся на предприятии после уплаты налогов за данный период, тогда как вновь созданному предприятию жизненно необходимы собственные оборотные денежные средства для расширения объема и ассортимента производимой продукции и покрытия непредвиденных затрат или убытков, всегда со-

провождающих внедрение на существующий (состоявшийся) рынок. И в первом и во втором случаях общество может «успешно» прекратить свою деятельность, так и не начав ее.

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

РАЗДЕЛ 4 РАЗРАБОТКА КОММЕРЧЕСКОЙ ИДЕИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОНЦЕПЦИИ

На начальном этапе основным носителем идеи сотрудничества по созданию нового бизнеса выступил Сайко А.И. После предварительной договоренности (оформленной протокольно) участников об их желании приступить к практической реализации идеи необходимо было воплотить это в конкретных предложениях, расчетах, других материалах. Для этого в соответствии с поручением собрания участников необходимо было разработать коммерческую идею и организационную концепцию создания фирмы. При этом все участники имели равные права в разработке предложений, их обсуждении и формировании выводов. Однако общую координацию этой работы было поручено осуществить одному из них (в нашем случае в плане предусмотрено, что это поручение будут выполнять представители участников: №2 — концепция, №3 — идея).

Некоторые предварительные замечания

Первое. Введение данных разделов в структуру действий участников обусловливается тем, что идея и концепция представляются как предварительные их шаги по последовательному сближению друг с другом, определению основных входных данных перед проведением более сложной и ответственной работы в виде подготовки и составления бизнес-плана фирмы и главных ее нормативных документов — устава и учредительного договора. (По мнению разработчиков пособия при обучении студентов (слушателей) такая схема будет способствовать их постепенному вводу в ситуацию, ознакомлению с исходными данными, которые моделируются в виде документов в период от обоснования коммерческой идеи до мер по учреждению фирмы.)

Второе. Следует помнить, что каждый из участников имел немало вариантов вложения собственных материальных и де-

нежных средств в новое предпринимательское дело. При этом не обязательно их было вкладывать в сферу, в которой они состоялись и работали прежде. Но, по-видимому, аргументы Сайко А.И. оказались настолько убедительными, что остальные участники согласились сотрудничать и открыть новое дело. Кроме того, предварительные договоренности участников, нашедшие свое выражение в согласованной идее и организационной концепции, еще не стали окончательным вариантом их решения вложить средства именно в указанную в данных материалах сферу предпринимательской деятельности.

Правомерность этих предварительных решений должна подтвердиться в дальнейшем при детальном изучении всех составляющих рынка: отрасли, видов производства, товарной продукции и других компонентов, сравнение и анализ которых может значительно уменьшить риски коллективного выбора.

В разработке *идеи* создания и функционирования фирмы «Нива» были использованы предварительные предложения, выводы и аргументы, с которыми Сайко А.И. обращался к потенциальным партнерам по бизнесу. Среди этих аргументов прежде всего анализ состояния украинского и региональных рынков продовольственных товаров и перспектив его развития, который постоянно публикуется в специальной экономической литературе (например в еженедельнике «Бизнес»).

В данном анализе основными моментами выступают:

— наличие и состояние отечественных товаропроизводителей;
— состояние и потенциал спроса;
— показатели, относящиеся к сырьевой базе;
— система сбыта продукции;
— конкурентная ситуация на рынке.

В дальнейшем разработчики идеи обосновали привлекательность ее реализации для учредителей новой предпринимательской фирмы по переработке продукции и выпуску товаров фруктово-ягодного и овощного происхождения. При этом они определили, что само предпринимательское дело должно основываться на учете основных факторов, относящихся:

— к выбранному предмету деятельности;
— предполагаемому успеху деятельности;
— предполагаемому месту деятельности;
— возможным рискам предпринимательства.

Само собой разумеется, что перечень таких групп факторов можно продолжить. Однако следует учитывать, что учредители —

не новички в бизнесе ни вообще, ни на региональном рынке производства и реализации сельскохозяйственной продукции — в частности. Они его активные участники и владеют (каждый в определенной мере) сложившейся ситуацией. Поэтому разработчики идеи предположили, что такого перечня факторов вполне достаточно, чтобы на их основе составить и обосновать организационную концепцию фирмы.

В ходе разработки *концепции* организации деятельности фирмы основное внимание было уделено вопросу юридической (организационной) формы будущего предприятия. Этот вопрос является начальным и краеугольным в отношениях между участниками — будущими собственниками нового предприятия, так как от его решения зависит не только вся дальнейшая схема построения концепции, но и деятельность фирмы в целом. Составители концепции изучили существующую нормативно-правовую базу, составили сравнительные характеристики преимуществ и недостатков различных форм корпоративного бизнеса, учли опыт создания и функционирования фирм — участников №1—3, организованных как общества с ограниченной ответственностью. Они нашли, что форма в виде ООО является более гибкой, эффективной и перспективной в сравнении с другими формами корпоративного бизнеса (акционерного, коммандитного, с полной или дополнительной ответственностью).

В результате, была предложена следующая структура концепции:

- главные организационные аспекты:
  - организационная форма;
  - участники (учредители) фирмы;
  - формирование уставного фонда общества;
  - основные виды деятельности;
  - первоочередные компоненты организации деятельности фирмы;
  - категории и порядок формирования персонала фирмы;
- материально-финансовые аспекты создания фирмы:
  - основные материальные средства (виды, порядок формирования);
  - оборотные материальные средства фирмы (виды, порядок формирования);
  - денежные средства фирмы (виды, порядок формирования);
  - распределение прибыли (финансовых результатов) и покрытие возможных убытков;
- возможные риски фирмы и предполагаемые способы их минимизации:

— виды рисков;
— перечень коммерческих рисков;
— мероприятия по минимизации рисков;

• дополнительные организационные мероприятия, относящиеся к созданию и функционированию фирмы.

Следует отметить, что составление, обсуждение и принятие *концепции* организации деятельности фирмы является действием, предшествующим подготовке, обоснованию, обсуждению и принятию документов, которые имеют наиболее весомое значение для фирмы: бизнес-плана, учредительного договора, устава. В этих документах будут уточнены и зафиксированы выводы и предложения, которые закладываются в идею и концепцию. В то же время каждый последующий документ, являясь более сложным, конкретным, более насыщенным по содержанию и расчетам по сравнению с предшествующим (базисным для последующего), содержит все больше аргументов и доказательств в пользу правильности выбранного пути, способов решения возникающих задач и минимизации рисков.

Материал смоделирован таким образом, что предварительные договоренности участников, нашедшие свое выражение в согласованной идее и организационной концепции, еще не становятся окончательно оформленным решением вложить средства именно в указанную сферу предпринимательской деятельности. Предварительные решения должны найти свое подтверждение после досконального изучения рынка.

Итогом проделанной в этот период работы явилось рассмотрение подготовленных материалов на очередном собрании участников. Кроме обсуждения идеи создания фирмы и ее организационной концепции, участники рассмотрели вопросы, касающиеся подготовки к составлению бизнес-плана фирмы. Они решили, что такой документ необходим не только им самим, но и возможным новым партнерам по бизнесу, потенциальным инвесторам (кредиторам) и, что особенно важно, будущему директору фирмы и ее руководящему персоналу, которые должны быть сразу сориентированы на те производственные, финансовые и другие показатели, каких собственники фирмы хотят достичь в будущем.

На данном собрании участники постановили, что обязанности по подготовке к составлению бизнес-плана фирмы необходимо распределить в соответствии с планом их действий на этот период (см. рис.14), а координацию всех предварительных работ, обобщение подготовленного материала и подготовку информа-

ции к следующему собранию участников возложить на участника №5 Антонюка В.Ю., которому будут выделены в помощь специалисты по маркетингу и бизнес-планированию от участников №1—3, а также предоставлена вся необходимая информация для подготовки данных и расчетов.

РАЗДЕЛ 5 ПОДГОТОВКА К СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА

Далее представители участников приступают к подготовке к составлению бизнес-плана фирмы. Вне всяких сомнений, он является главным плановым документом фирмы, на основании показателей которого будут смоделированы все производственные и другие процессы, расчеты и решения. Участники пришли к выводу, что они имеют достаточный опыт и знания для составления такого документа. Поэтому каждый из них (в соответствии с планом мероприятий) готовит свою часть материала, знакомит с ней партнеров, согласовывает с ними отдельные расчеты, документы, варианты решений и после этого передает их координатору работ — участнику №5.

Вкратце проанализируем задачи, стоящие перед группой, готовящей материалы для разработки бизнес-плана:

а) *участник №5* — изучение отрасли, товарных рынков, анализ поставщиков, конкурентов, прогноз объемов производства и стоимостных показателей;

б) *участник №4* — выбор и обоснование технологии производства, подбор вариантов выбора оборудования и производственных площадей;

в) *представитель участника №3* — расчет обобщенных показателей затрат на создание фирмы;

г) *представитель участника №2* — разработка вариантов источников покрытия затрат и взносов участников в уставный фонд;

д) *представитель участника №1* — прогнозирование будущих денежных потоков и определение пропорций в распределении прибыли.

Такая последовательность выполнения заданий и подготовки материалов не случайна. Скажем, невозможно определить состав и величину затрат, источники их покрытия без предварительных выводов, которые должны предоставить участники №4 и 5. То же самое касается и задания по нахождению суммарных финансовых результатов деятельности фирмы: их нельзя подсчитать без

определения объемов производства, реализации продукции и ценовых параметров на нее.

В этой работе за основу были приняты основополагающие принципы, суть которых заключается в том, что инициаторы данного проекта должны детально оценить:

- возможности, объемы и необходимость выпуска предполагаемой продукции;
- потенциальных потребителей;
- конкурентоспособность продукта на различных рынках его планируемой реализации;
- свой сегмент рынка;
- показатели различных видов эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной, другой);
- достаточность капитала у инициаторов бизнес-идеи, возможные источники финансирования.

При этом ключевыми являются вопросы предварительного анализа рынка и определения объемов сбыта. Без их решения разработка бизнес-плана теряет всякий смысл, поэтому разработчики пособия смоделировали действия участников в данный период по следующим основным направлениям:

- анализ состояния, возможностей и перспективности отрасли, предприятия;
- сбор и анализ информации по продукции и по рынку сбыта;
- определение потребностей предприятия в ресурсах и путей обеспечения ими;
- определение необходимого капитала и источников финансирования;
- определение масштабности и направленности проекта, расчет эффективности;
- определение организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта;
- определение возможных рисков и гарантий.

Для более удобного восприятия перечисленные вопросы были смоделированы в виде последовательных структурно-логического шагов, хотя, безусловно, такая объемная работа проводится одновременно и комплексно. Основными источникаим информации при этом выступали не только публикации в специальных изданиях (в том числе и размещенные на Интернет-сайтах), но и визуальные наблюдения за участниками рынка: товарной продукцией, конкурентами, покупателями.

5.1. ИЗУЧЕНИЕ ОТРАСЛИ, ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ. АНАЛИЗ ПОСТАВЩИКОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ

Как уже отмечалось, у всех учредителей есть множество вариантов вложения имеющихся средств: в существующее предпринимательское дело, в новый бизнес, самостоятельно или в кооперации с партнерами по бизнесу. Кроме того, для получения дополнительной прибыли от капиталовложений совсем не обязательно заниматься бизнесом: есть масса иных возможностей. Среди них такие, как приобретение акций, облигаций, размещение денег на депозитных и иных вкладах в банковских и других финансовых структурах, страхование, вложение средств в драгоценные металлы и т.д. Но это все пассивные способы приумножения капиталов, а наши участники решили вести активный бизнес и пришли к выводу, что до принятия окончательного решения о товаре (продукте), который будет выпускать их новая совместная фирма, необходимо провести поэтапное исследование: от выбора отрасли до конкретного продукта (товарной группы). Такая логика проведения исследований предложена в следующих подразделах.

5.1.1. Ситуация и тенденции развития производственных отраслей

Мы уже знаем, что для более быстрого и достоверного маркетингового анализа участнику №5 в помощь были выделены специалисты по маркетингу от участников №1—3. Первым их шагом было получение подтверждения о правильности предварительного выбора области предпринимательской деятельности, в которую войдет создаваемая фирма. На основании анализа состояния рыночной среды и информации, опубликованной в специальных и периодических изданиях, было получено подтверждение того, что производственная отрасль наиболее перспективна, динамична и, следовательно, наиболее целесообразным является выбор производственного вида деятельности.

Аналитические публикации, с которыми группа участника №5 работала в это время, позволили сделать следующий предварительный вывод: учитывая показатели по таким критериям, как развитие сферы, наличие соответствующих структур, удовлетворение спроса, степень конкуренции, перспективы развития, *производственный вид деятельности* более выгоден, чем, например, строительство, торговля, оказание услуг, банковская деятель-

ность, игорный бизнес и т.д., и является более перспективным для региона пребывания участников.

Далее анализу подлежала сама производственная отрасль. Было определено, что по таким показателям, как спрос на продукцию, покупательская способность, технологические требования, обеспечение сырьем, энергоемкость, каналы сбыта, степень конкуренции, перспективы развития, *производство продуктов питания* более выгодно, чем, скажем, производство промышленного оборудования, строительных материалов, бытовой и офисной техники, текстильной продукции. Имеющиеся в этих производственных сферах мощности в основном рассчитаны на массовое производство, многие из них слишком громоздкие, энергоемкие, имеют старые технологии и оборудование и рассчитаны на большое количество производственного и вспомогательного персонала. В настоящее время они простаивают и являются неперспективными для вложения капитала. Готовая продукция, которую раньше по госзаказу выпускали эти производства, преимущественно или ввозится из-за рубежа, или производится на нелегальных и полулегальных фабриках (цехах), зачастую с незаконным использованием известных торговых марок, с низким качеством и по низким ценам.

Остальные производственные сферы развиваются эффективно, и их продукция достаточно быстро заняла ведущие позиции в удовлетворении спроса населения региона (рынок оказался занятым, и вероятность на нем утвердиться очень низкая). Понятно, что завоевание данного рынка для наших участников, специализирующихся на производстве и реализации продуктов питания плодовой, ягодной и овощной групп, весьма проблематично по многим причинам и прежде всего из-за необходимости осваивать производство и реализацию продукции по совершенно новым технологиям и ассортиментным товарным группам.

Таким образом, участниками был сделан вывод, что наибольший интерес для них представляет производство продуктов питания, прежде всего плодовой, ягодной и овощной групп, для удовлетворения потребностях в этих продуктах большинства населения региона, где работают участники и где, по их мнению, будет располагаться вновь создаваемая фирма.

5.1.2. Ситуация и тенденции развития производства продуктов питания

В соответствии с указанными аналитическими материалами группа участника №5 подготовила анализ состояния и сделала выводы о перспективах развития основных видов производства. Было сделано предположение, что наиболее выгодным может стать производство и реализация продуктов питания. Основным подтверждением для такого заключения выступает наличие в регионе постоянного спроса и достаточного количества отечественного, относительно недорогого и качественного сырья. Отсюда вытекает и прогнозирование благоприятных тенденций развития фирмы, специализирующейся на производстве и реализации продуктов питания.

Вместе с тем сфера производства продуктов питания имеет многовекторную направленность. Поэтому группа участника №5 на основании материалов маркетинговых исследований, проведенных специализированными институтами и фирмами и опубликованными в газете «Бизнес», сделала предположение о том, что в данном регионе по таким показателям как:

— спрос на продукцию;
— покупательская способность;
— технологические требования;
— обеспеченность сырьем;
— энергоемкость;
— каналы сбыта;
— степень конкуренции;
— законодательные ограничения;
— перспективы развития;
— опыт участников в этой сфере;
— наличие достаточных стартовых условий для ее развития, *производство плодово-ягодной и овощной продукции и ее переработка* более привлекательны и перспективны, чем, скажем, мясомолочной, хлебо-булочной, рыбной, ликеро-водочной, кондитерской продукции. По большинству перечисленных выше показателей наша продукция занимает положение, близкое к лидирующему, а по возможности обеспечения недорогим и качественным сырьем — лидирующее.

Было определено, что кроме внешних факторов, важнейшими условиями предполагаемого успеха будут выступать следующие показатели:

а) специализация части участников в организации переработки указанной продукции и реализации полученных товаров;

б) наличие у участников первичных и вторичных основных фондов, производственных площадей необходимого профиля, сырьевой базы и каналов сбыта в виде собственной торговой сети;

в) изменяющиеся тенденции спроса в сторону приобретения продукции отечественного производства из отечественного сырья.

Здесь следует отметить, что данные показатели явились определяющими с точки зрения уменьшения вероятности ошибочного выбора и минимизации при этом материальных, финансовых и кадровых потерь. Все-таки наши участники не хотят необоснованно рисковать своим положением в бизнесе (на рынке), капиталами и персоналом, поскольку предпочли заняться именно тем делом, которое им знакомо и в котором они состоялись.

5.1.3. Ситуация и тенденции развития отрасли переработки и реализации плодовой, ягодной и овощной продукции

На следующей стадии необходимо было выбрать виды деятельности для вновь создаваемого предприятия и обосновать этот выбор. При этом рассматривался и анализировался вариант о возможности самостоятельного производства (выращивания) сельхозпродукции (на собственных, арендованных или паевых площадях) и ее последующей переработки. Но такое сочетание (производство + переработка) предполагало наличие посевных площадей (садов) или их долгосрочную аренду. Маркетинговая группа пришла к выводу, что по таким показателям, как:

— наличие производственных площадей;
— зависимость от погоды;
— затраты на техническое оснащение;
— окупаемость затрат;
— производственный персонал;
— хранение продукции;
— перспективы внедрения на рынок;
— перспективы развития,

производство сельскохозяйственной продукции на данном этапе достаточно невыгодно для фирмы и не может привести к быстрому положительному результату. Кроме того, массовый сельхозпроизводитель постоянно дотируется государством, имеет задолженности по кредитам и ссудам и не может рассматриваться бизнесовой средой как надежный и стабильный партнер на рынке. А само вложение капиталов (в основном это были бы заем-

ные на длительный срок средства) получится долгосрочным по окупаемости, что в условиях состоявшегося рынка товаропроизводителей и высокой степени конкуренции может стать неоправданным коммерческим мероприятием.

Итак, был сделан еще один предварительный вывод о том, что создаваемая фирма станет заниматься только *переработкой* плодово-ягодной и овощной продукции, *производством* товаров продуктового назначения по нескольким ассортиментным группам и их реализацией на местном, региональных и иных рынках.

В дальнейшем было внесено предложение, что из всего разнообразия реализуемой на рынках продукции из сырья плодового, ягодного и овощного происхождения фирма будет специализироваться на переработке и реализации *пяти* ее основных видов (групп) и *десяти* подгрупп.

- *Вид А:*

— подгруппа 1. Соки;
— подгруппа 2. Напитки;
— подгруппа 3. Нектары.

- *Вид Б:*

— подгруппа 4. Повидла;
— подгруппа 5. Джемы;
— подгруппа 6. Конфитюры.

- *Вид В*:

— подгруппа 7. Томаты, паста, кетчупы.

- *Вид Г:*

— подгруппа 8. Консервации плодово-ягодные;
— подгруппа 9. Консервации овощные.

- *Вид Д:*

— подгруппа 10. Сушеная продукция.

Одним из вариантов может быть (при благоприятных рыночных условиях) выпуск продукции в замороженном виде. Маркетинговая группа на данном этапе пока не может предложить конкретные товары из подгруппы, допустим, соков (скажем, яблочный, морковный, томатный, грушевый и др.). Эти выводы будут сделаны несколько позже.

5.1.4. Концепция поведения фирмы в выбранной отрасли

На основании предыдущих выводов было сделано следующее предположение:

а) выбрав сферу переработки плодово-ягодной и овощной продукции и реализации полученного товара, можно рассчитывать на постепенное внедрение на рынок, показатели которого приведены в разд. 5.16;

б) учитывая конкурентную обстановку среди производителей данной продукции, а также ее поставщиков на рынки своего региона, фирма должна иметь в запасе варианты видоизменения ее деятельности, кооперации с поставщиками и оптовыми потребителями, расширения или сужения определенного ассортимента продукции в зависимости от ее текущей и прогнозируемой реализации;

в) в связи с сезонностью созревания данного вида сельхозпродукции, что не позволяет круглогодично иметь ее в свежем виде, а также зависимостью товаропроизводителей от погодных условий, производственную политику фирмы желательно построить на следующих принципах:

- в период с *июля* по *октябрь* перерабатывать в готовую продукцию максимальное количество запланированных объемов сырья, сократив при этом складские его запасы в осенне-зимне-весенней период;
- меньше складировать готовую продукцию на своих площадях, а на основании заключенных договоров поставлять ее заказчикам под реализацию и\или для реализации на условиях консигнации;
- при возникновении неблагоприятной рыночной ситуации в сфере реализации оперативно принимать меры по корректировке своего поведения в отрасли производства и реализации на основании тщательного маркетингового анализа ситуации, более интенсивной реализации продукции, пользующейся повышенным спросом, и ограничения (до снятия) реализации продукции, спрос на которую снизился.

5.1.5. Стратегия развития фирмы в выбранной отрасли

В ходе работы, проведенной группой участника №5 по изучению рыночной среды, выработаны предварительные заключения о путях становления и развития фирмы. После анализа информации о деятельности успешных фирм аналогичного или иного профиля был сделан вывод, что при благоприятной текущей рыночной ситуации с реализацией продукции на начальном этапе

успеха в предпринимательстве они добиваются, основываясь на следующих стратегических подходах:

а) *на этапе внедрения в рынок* (до 6 месяцев) основное внимание уделяется:

- максимальной переработке сырья и реализации готовой продукции при минимизации затрат;
- быстрому получению оборотных денежных средств за счет интенсификации продаж;

б) *на этапе стабилизации* (от 6 месяцев до 1 года) их усилия сосредоточены:

- на окончательной продаже хранящихся запасов готовой продукции;
- сохранении количества заказов на продукцию фирмы;

в) *на этапе роста* (от одного года до двух лет) эти фирмы:

- расширяют производство и реализацию достаточно рентабельных видов продукции и свертывают низко- и нерентабельные;
- маневрируют ценами и условиями реализации (скидки и т.п.);
- проводят подготовку к производству новых видов продукции;
- повышают качество управления производством и продажами;

г) *на этапе модернизации* (от 2 до 5 лет) реализуются задачи:

- по удержанию своей доли рынка наиболее рентабельных товаров;
- разработке и внедрению новых технологий по тем же или новым группам товаров;
- кооперации с другими подобными фирмами;
- модернизации производства (расширение, переоснащение) и управлению.

д) *в дальнейшем*, при достижении удовлетворяющих их успехов:

- выкупают арендованные средства производства;
- выкупают нерентабельные предприятия подобного профиля и разворачивают там дополнительное или новое производство (создают филиалы или дочерние предприятия);
- увеличивают производственные мощности и площади;
- заключают франчайзинговые договоры с фирмами подобного или иного профиля, расположенными в других рыночных регионах;

е) предусматривают следующие *перспективные направления* деятельности:

- приобретение акций товаропроизводителей и фирм родственного профиля;
- подготовку специалистов для других фирм подобного профиля;
- финансирование ноу-хау в области разработки и внедрения новых технологий;

• создание ассоциаций (объединений) для повышения конкурентоспособности.

5.1.6. Целевой рынок и рыночная позиция фирмы

А. Рынок товаропроизводителей

Группа участника №5 на основании анализа привлеченной информации сделала предварительное заключение о том, что все существующие в регионе предприятия, подобные фирме «Нива», можно разделить на четыре группы:

1) *крупные производители* — консервные заводы, ранее входившие в систему государственных предприятий, которые сегодня простаивают и неконкурентоспособны;

2) *средние предприятия*, производящие продукцию на базе молоко-, мясо- и других заводов, которые в основном производят продукцию из полуфабрикатов и порошков;

3) *современные перерабатывающие предприятия* в виде целостных производственно-сбытовых комплексов, которые не имеют полного успеха по причине цены выше средней и привязанности к крупным промышленным и административным центрам;

4) *малые и средние предприятия*, имеющие ограниченные рынки, слабый маркетинг и испытывающие трудности в продвижении своего продукта.

При этом было определено соотношение этих предприятий по следующим показателям:

— количеству в сравнении друг с другом;
— производству по сравнению друг с другом;
— реализации произведенной продукции.

Полученные соотношения (особенно по реализации однотипной с нашей фирмой продукции) позволили сделать вывод о перспективности создания и вхождения в рынок новых фирм — производителей с определенными организационными, юридическими, финансовыми и иными особенностями в деятельности.

В дальнейшем группой участника №5 на основании данных обзорно-аналитических материалов, которые постоянно публикуются в экономических изданиях (газета «Бизнес» и др.), а также обобщения данных статистической отчетности был сделан анализ сильных и слабых сторон указанных групп производителей своего региона. В качестве критериев были выбраны следующие показатели:

— производственные мощности;

— показатели по персоналу;
— состояние оборудования;
— применяемые технологии упаковки и размещения в тару;
— предполагаемые накладные расходы на производство и сбыт;
— применяемое сырье или полуфабрикаты;
— спрос на выпускаемую продукцию и его тенденции;
— наличие комплексного подхода к организации работы фирмы.

В соответствии с этими показателями были определены слабые стороны представленных выше предприятий. Эти предприятия:

- имеют узкопрофильную направленность по ассортименту выпускаемой продукции, производят ее в ограниченном количестве;
- имеют высокую себестоимость выпускаемой продукции;
- не применяют гибкой системы сезонных, оптовых, персональных и иных скидок;
- около 70% выпускаемой продукции производят по старым технологиям и на старом оборудовании;
- реализуют свою продукции на ограниченной территории;
- не имеют комплексов по внедрению единой технологической схемы от производителя сырья до выпуска готовой продукции;
- не в состоянии составить конкуренцию «пиратской» продукции, производимой в ближнем зарубежье или нелегально на территории Украины;
- недостаточно используют современные упаковочные материалы и имеют низкий уровень дизайна упаковки;
- мало используют современные средства маркетинговой и рекламной деятельности.

В результате было сделано предположение, что тенденции в структурных изменениях и динамика развития данной отрасли производителей, скорее всего, могут быть следующими:

а) создание средне- и маломощных предприятий узконаправленного профиля;

б) реструктуризация и модернизация нерентабельных предприятий — консервных заводов бывшей государственной и коллективной форм собственности;

в) кооперация производителей по ассортименту продукции и местам реализации.

В связи с изложенным были сформулированы выводы о том, что текущая ситуация на рынке производителей продукции, однотипной с той, которую станет выпускать будущая фирма, а также удовлетворение спроса на нее большинства потенциаль-

ных потребителей по ассортименту и качеству сформировали благоприятные условия для создания еще одной фирмы по производству продуктов питания из плодово-ягодной и овощной продукции. Ее деятельность должна основываться на иных подходах, и прежде всего на использовании современных технологий переработки, выпуска традиционных и новых видов качественной и экологически чистой продукции в современной упаковке и при условии тщательно продуманной маркетинговой политики и стратегии.

Кроме того, для успешного вхождения в рынок и продвижения на нем фирма должна создаваться в виде производственно-перерабатывающего предприятия, имеющего многопрофильную направленность как по ассортименту, так и по способам реализации своего продукта.

Группа участника №5 предположила, что в зависимости от поведения остальных производителей аналогичной продукции и их действий по ее реализации создаваемая фирма на этапе внедрения в рынок может применять следующий дифференцированный подход:

а) увеличивать объемы производства успешно реализуемой продукции;

б) удерживать объемы производства среднереализуемой продукции;

в) уменьшать объемы производства не в полной мере реализуемой продукции.

Данные предложения были сформулированы на основании анализа сбытовой политики и состояния продаж, применяемых не только основными, но и второстепенным конкурентами, а также предпринимательскими структурами из сферы малого и среднего бизнеса, которые достигли определенного успеха на рынке в течение 2—3 лет после выхода на рынок. Эти фирмы по своему структурному профилю и организационной форме идентичны создаваемой фирме «Нива».

Б. Рынок потребителей

На основании анализа полученной информации группа участника № 5 сделала обобщения относительно реализации продукции, предлагаемой к выпуску фирмой «Нива», за последние семь сезонов ее производства. Анализировались не только аналогичные виды продукции, но и ее происхождение: отечественное или

зарубежное. В результате было предварительно определено, что при сохранении текущих объемов производства и реализации:

а) увеличится спрос на продукцию отечественного производства, произведенного из сельскохозяйственного сырья, выращенного в Украине;

б) увеличится потребление соков, напитков, пасты, кетчупов;

в) объемы реализации продукции 3 и 4 и 5-й групп останутся длительное время стабильными (на уровне последних двух лет);

г) реализация сушеной продукции будет во многом зависеть от поиска и привлечения оптовых потребителей, особенно из районов с низкими урожаями в текущем году и северных областей ближнего зарубежья;

д) реализация замороженной продукции неперспективна по причине круглогодичного наличия на рынках свежих плодов, ягод и овощей.

Группа участника №5 ознакомилась с опубликованными в специальных изданиях результатами анализа приобретения населением продуктов из плодов, ягод и овощей, который был проведен на региональном уровне представителями Института маркетинговых исследований совместно с Обществом защиты прав потребителей. Кроме того, дополнительные данные были получены после исследования специальных публикаций в газете «Бизнес», материалов специализированных продуктовых выставок, аналитических сведений областного управления статистики и в результате личных наблюдений маркетинговой группы.

Среди показателей, которые анализировались, были следующие:

- сколько всего было поставлено на рынок продукции, в том числе отдельно отечественного и зарубежного производства;
- сколько было реализовано продукции, в том числе отдельно отечественного и зарубежного производства. Из этого количества продукции было реализовано через (на):
  - — оптовые рынки;
  - — стационарную торговую сеть;
  - — выездную торговлю;
  - — частных предпринимателей (лотки, киоски, базары);
  - — сферу общественного питания;
  - — целевые поставки;
  - — с территории (магазинов) производителей — частным лицам;
- сколько было реализовано продукции оптом:
  - — местным структурам и предпринимателям;
  - — иногородним структурам и предпринимателям;

• сколько осталось нереализованной продукции всего, в том числе отечественного и зарубежного производства;

• коэффициенты реализации продукции: отечественного и зарубежного производства.

В результате были получены данные о показателях реализации продукции среди конкретных категорий потребителей в 20XX(– 2) –20XX (–1) годах, которые позволили их обобщить и использовать для дальнейших расчетов и выводов. При этом было учтено, что в готовую продукцию 1-й группы входят соки и напитки, изготовленные на украинских предприятиях, но из импортного сырья («Фанта», «Кола» и др.), удельный вес которых в реализации составляет более 40%.

Изучение деятельности *успешных конкурентов* дало основания предположить, что концепция поведения создаваемой фирмы на рынке потребителей может выглядеть следующим образом:

а) общие направления:

• производство продукции из отечественного сырья — завоевание производителей отечественного сырья;

• учет факторов сезонности в выпуске и реализации продукции;

• выпуск качественной продукции по заказам постоянных и состоятельных клиентов;

• расширение ассортимента как на товары повышенного спроса, имеющиеся на рынке, так и на специфическую продукцию;

• завоевание оптовых и постоянных клиентов и удержание их доли в общем объеме реализации товара;

б) конкретные показатели:

• реализация продукции отечественного производства из отечественного сырья преобладает над зарубежными аналогами в соотношении 4:1;

• большая часть продукции отечественного производства реализуется через оптовые рынки (40—45%) и сферу общественного питания (15—20%);

• коэффициент реализации продукции отечественного производства составляет: из отечественного сырья — 0.9, из импортного сырья — 0.3;

Далее группа участника №5 рассчитала *прогнозные объемы продаж* на основании выводов из анализа ситуации, сложившейся на рынке с производством и потреблением такого вида продукции, и спрогнозировала шаги по выходу на рынок потребителей. При этом за показатели были приняты:

• периоды реализации по их последовательности: лето, осень, зима, весна;

• конкретные виды продукции, которую предполагается реализовать в эти периоды;

• потребители продукции: оптовые и розничные;

• способы реализации: собственная, розничная торговые сети.

Было определено, что основное количество продукции (60—80%) может быть реализовано оптовым покупателям:

— в июле-сентябре — соки, напитки, нектары;

— в сентябре-декабре — пасты, кетчупы;

— в сентябре-октябре — консервации, джемы, повидла;

— в октябре-декабре — сушеная продукция.

Предложенный подход предполагает, что поведение создаваемой фирмы в среде потребителей продукции позволит применить принцип поэтапного внедрения в рынок, завоевать и удержать конкретные категории покупателей и уменьшить риски несостоятельности фирмы в связи с недостаточным учетом спроса потребителей. При этом основное внимание при разработке маркетинговой политики продаж (по ассортименту, каналам, объемам сбыта, группам потребителей, условиям реализации) должно быть уделено эшелонированию предназначенной к реализации продукции по ее видам в зависимости от тенденций, которые наметились на потребительском рынке в текущем году реализации.

В. Рынок сырья

Полученная предварительная информация позволила сделать вывод о том, что основными видами сырья для производителей однотипной продукции являются:

а) свежие овощи и фрукты отечественного производства — 50%;

б) полуфабрикаты из овощей и фруктов отечественного производства — 10%;

в) концентраты и порошки отечественного производства — 20%;

г) концентраты и порошки импортного производства — 20%.

Учитывая ранее обозначенные тенденции развития отрасли и поведения потребителей, были предложены варианты решений в отношении сырья на этапе завоевания рынка:

а) поиск и выбор свежих овощей и фруктов и их первичная переработка в готовую продукцию;

б) долговременное хранение овощей и фруктов на складах поставщиков. (Но такой вариант успешными конкурентами приме-

няется довольно редко, и от него все чаще фирмы — переработчики отказываются, так как хранящаяся на складах (складах-холодильниках) продукция довольно быстро теряет свои качества и стремительно растет в цене);

в) производство полуфабрикатов с дальнейшим их хранением и переработкой в готовую продукцию.

Далее было сделано обобщение относительно поставщиков сырья, объединенных по схожим признакам в *четыре* основные группы:

• *группа I* — крупные коллективные сельскохозяйственные предприятия по выращиванию фруктов, ягод и овощей. Они хоть и имеют богатые урожаи, но в основном реализуют их оптовым покупателям и выполняют поставки по долгосрочным договорам;

• *группа II* — частные фермерские хозяйства. Большую часть своей продукции реализуют разным посредническим фирмам;

• *группа III* — частные единичные производители. Выращивают свою продукцию для собственного потребления (90%) и\или реализуют ее на частных рынках;

• *группа IV* — фирмы, имеющие оптовые склады, базы, реализуют свой товар в розничную торговую сеть.

В отношении данных групп поставщиков были разработаны следующие обобщенные критерии предварительной их оценки и выбора:

а) репутация поставщика на рынке;

б) номенклатура поставок (ассортимент);

в) объемы поставок;

г) период сотрудничества;

д) качество поставляемой продукции;

е) цена;

ж) условия поставок;

з) существующая политика скидок;

и) возможность хранения сырья на складах поставщика;

к) является ли поставщик плательщиком НДС.

Примечание к пункту ***к****.* Данное условие является особенно важным для вновь создаваемой фирмы, которая будет являться достаточно крупным плательщиком НДС, поскольку станет реализовывать довольно большие объемы продукции. Если поставщики сырья, упаковки и тары (как основные по объему и стоимости оборотных материальных средств) не будут плательщиками НДС, то получится большая разница между выходным НДС (НДС реализации) и суммами входных НДС (НДС приобрете-

ния), что предполагает уплату немалых сумм этого налога в бюджет.

Также может быть вариант, когда поставщики сырья, упаковки и тары не будут плательщиками НДС (льготники или на едином 10%налоге). В этом случае необходимо требовать у них значительного снижения закупочных цен, что в условиях конкуренции довольно проблематично, фактически невозможно.

Одним из важных критериев при выборе поставщиков сырья выступает условие, что фирма «Нива» будет иметь возможность получать достоверные данные о качестве полей (садов), на которых предполагается выращивать плодово-ягодную и овощную продукцию, осуществлять независимую экспертизу их состояния, а также качества созревающих плодов, ягод, фруктов. Наиболее приемлемым условием было бы такое, что сельскохозяйственный производитель в соответствии с договором закрепил бы за нашей фирмой места выращивания плодов, ягод и овощей.

Изложенные выше исходные условия позволили более тщательно проанализировать коммерческие предложения потенциальных поставщиков, которые опубликовали о себе информацию в печати, Интернете, а также представили данные на запрос маркетинговой группы. Согласно указанным критериям была составлена сравнительная характеристика их предложений без учета поставщиков четвертой группы, являющихся торговыми посредниками, а не производителями продукции, и сделан их предварительный отбор. При этом было предложено:

- в целях минимизации коммерческих рисков, связанных с поведением поставщиков, следует выбирать по каждой из групп не менее двух поставщиков сырья и заключать на этапе учреждения фирмы с каждым из них договор (протокол) о намерениях относительно видов продукции, сроков и объемов поставки;
- в числе выбранных поставщиков сырья должны быть 1—2 фирмы — производители сырья из разных областей и климатических зон (если, допустим, в Винницкой области неурожай, то в Хмельницкой или других соседних областях может быть урожай необходимых плодов, ягод, овощей).

Г. Рынок упаковки и тары

В результате ознакомления с анализом реализации успешными конкурентами однотипной с фирмой продукции на региональном рынке был сделан вывод о том, что наибольшим спро-

сом у покупателей пользуется продукция, упакованная следующим образом:

- повидло, джемы, конфитюры, томатная паста, кетчупы — в стаканах по 0,2 кг (жаростойких, запечатанных термическим способом);
- все виды консервации — в банках по 1 л (стеклянных, закупоренных жестяной, ввинчиваемой крышкой);
- соки, напитки, нектары — в антисептических пакетах по 1 л (картонных типа «вариопак»);
- сушеная продукция — в полиэтиленовых пакетах по 1 кг (запечатанных термическим способом).

При этом такая упаковка, кроме удовлетворения потребностей покупателей, еще и должна:

а) быть стандартизированной и сертифицированной;

б) соответствовать техническим возможностям приобретаемых в будущем оборудования и технологических линий;

в) иметь нанесенную для потребителей информацию: название и логотип производителя, его адрес и контактный телефон, название и состав продукта (перечень и процентное содержание отдельных компонентов, рекомендации по употреблению, противопоказания), калорийность, энергоемкость, дату изготовления, срок пригодности и способ хранения);

г) иметь хороший дизайн, разборчивый и читаемый текст;

д) быть удобной для открывания.

Проведенный анализ деятельности успешных предприятий, производящих и реализующих аналогичную продукцию, позволил определить следующее приоритеты в соотношении видов упаковки, в которую они помещают (разливают и расфасовывают) готовую продукцию:

- *по фруктовым видам*: в пакеты емкостью 1,0 л — 35%, емкостью 0,2 л— 55%, а 10% — в стеклянную посуду емкостью 1,0 л;
- *по ягодным видам*: в пакеты емкостью 1,0 л — 45%, емкостью 0,2 л — 45%, а 10% — в стеклянную посуду емкостью 0,2 л;
- *по овощным видам* — в пакеты емкостью 1,0 л — 20%, емкостью 0,2 л — 40%, а 40% — в стеклянную посуду емкостью 1,0 л.

Учитывая все сказанное, а также поведение основных категорий потребителей по приобретению такой продукции, был сделан предварительный вывод о том, что продукцию из фруктов и ягод надо помещать преимущественно в картонные упаковки объемом 0,2 л и 1л, а продукцию из овощей — в стеклянную упаковку объемом в 1 л.

Далее необходимо было изучить имеющиеся на рынке предложения относительно производителей и поставщиков выбранных видов *упаковки,* анализ которых показал, что в данном регионе на рынке закрепились *четыре* их основные группы:

• *группа I* — предприятия, производящие упаковку на своих производственных площадях из импортного сырья;

• *группа II* — предприятия, производящие упаковку на своих производственных площадях из отечественного сырья;

• *группа III* — фирмы-дилеры, ввозящие готовую упаковку от зарубежных производителей по прямым поставкам;

• *группа IV* — фирмы-посредники, реализующие любую готовую упаковку отечественного и импортного производства.

С учетом выводов предыдущего пункта группа участника №5 определила критерии выбора поставщиков упаковки, которые были сформулированы в коммерческом предложении и направлены этим поставщикам:

а) положение и вес поставщика на рынке;

б) ассортимент и номенклатура предложений;

в) объемы поставок и период сотрудничества;

г) качество упаковки и ее соответствие стандартам;

д) ценовая политика и система скидок;

е) возможность хранения упаковки на складах поставщика;

ж) обязательно быть плательщиком НДС.

После исследования материалов специализированных периодических изданий, изучающих рынок производителей и поставщиков упаковки, их рекламные предложения (проспекты, буклеты, прайс-листы, информацию из Интернета, выставочные и иные материалы) были сформулированы следующие предварительные выводы:

а) предложения поставщиков *группы IV* было решено не рассматривать, поскольку по таким критериям, как надежность, долгосрочность и перспективность сотрудничества, они не подходят в качестве партнеров;

б) в целях *минимизации возможных потерь*, связанных с положением поставщика на рынке и его предпринимательской деятельности, выбрать не менее двух поставщиков, с которыми сначала будут подписаны протокольные соглашения, а потом и соответствующие договоры;

в) так как *картонная упаковка* относительно дорогая (как производимая в Украине, так и ввозимая из-за рубежа), то в целях минимизации затрат на ее приобретение в начальный период деятельности фирмы (2—3 месяца) было предложено предусмот-

реть возможность поставки упаковки от участника №2 (производителя требуемой упаковки) в качестве его взноса в уставный фонд, размер которого должен быть согласован между участниками. В дальнейшем ее можно будет закупать как у участника №2, так и у других производителей (поставщиков) в зависимости от выгодности по ценовым и другим показателям;

г) так как имеет место нестабильность поставок *стеклянной упаковки* заводами-изготовителями и фирмами — сборщиками такого вида упаковки, предлагается в процессе развития фирмы постепенно уменьшать количество продукции в стеклянных банках.

Изучение маркетинговой группой состояния реализации продукции на региональном рынке показало, что большинством *успешных конкурентов* в наибольшем количестве применяется следующая *упаковочная тара:*

а) гофроящики: для повидла, джемов, конфитюров, томатной пасты, кетчупов, сушеной продукции, соков, напитков, нектаров;

б) полиэтиленовые термопакеты — для стеклянной посуды.

При этом требования к данному виду тары примерно такие же, как и к соответствующей упаковке, причем основное из них заключается в удобстве для погрузки, разгрузки, складирования и прочности при эксплуатации.

Анализ имеющихся на рынке предложений по таре позволил предложить выбор в пользу ранее определенных группировок поставщиков упаковки, указанных в предыдущем пункте данного раздела. При таком варианте вероятность иметь постоянное, взаимовыгодное сотрудничество, получать определенные скидки значительно выше, чем, скажем, при наличии большого количества разных поставщиков. Кроме того, были изучены существующие способы погрузки и разгрузки тары, ее складирования и транспортировки. В результате выяснилось, что на большинстве успешных предприятий такая тара размещается на ***поддонах и в контейнерах.*** При этом используются:

а) контейнеры с максимальным загрузочным весом в 400 кг;

б) «европоддоны» с размерами, подходящими для тары в виде гофроящиков и полиэтиленовых термопакетов.

Группа участника №5 предположила, что контейнеры и поддоны, которые относятся к группе основных средств, могут увеличить не только сумму затрат на их приобретение в период учреждения, ни и повлиять на начальную цену продукции. Поэтому 70% контейнеров и поддонов могут быть собственностью оптовых покупателей и выступать в качестве обменного фонда, а 30%

приобретает фирма для размещения в них страхового запаса и его хранения на складах (они имеют срок эксплуатации свыше одного года, подлежат списанию приказом директора фирмы после их передачи потребителю). Кроме того, фирма может иметь определенный запас полиэтиленовых бочек, необходимых для размещения в них запасов полуфабрикатов, из которых впоследствии будет произведена дополнительная продукция (особенно для сезона повышенного спроса).

Д. Рынок техники и оборудования

В дальнейшем были изучены предложения рынка относительно технологических линий, техники и оборудования, необходимых фирме для организации производственного и других процессов. Следует отметить, что маркетинговая группа к оценке имеющихся на рынке предложений и формированию выводов относительно выбора производителей (поставщиков) техники и оборудования привлекала заместителя директора фирмы «Агропродукт» (участника №1) по производству и участника №4, которые являются техническими специалистами именно в области переработки сельскохозяйственной продукции. Сначала был составлен предварительный перечень технологических линий, основного производственного и вспомогательного оборудования, а также техники и оборудования, необходимых для всестороннего обеспечения деятельности предприятия подобного профиля. Данный анализ основывался на следующих критериях:

— предварительно рассчитанной возможной доли рынка для вновь создаваемой фирмы по пяти группам продукции;

— технологиях, технике и оборудовании, применяемыми успешными конкурентами на местном и региональном рынках.

Было определено, что вновь создаваемой фирме потребуется:

- производственное оборудование (пять производственно-технологических линий для разлива, расфасовки, консервации, сушки, упаковки, а также оборудование для забора и подачи воды из артезианской скважины);
- вспомогательное оборудование (холодильники, морозильники, лабораторное, источники автономного питания);
- офисное оборудование (компьютеры, множительная техника, АТС, программное обеспечение);
- автомобильная техника, оборудование по ее ремонту и техническому обслуживанию;

• складское оборудование со средствами автоматизированной погрузки и разгрузки продукции.

В результате совместной работы по изучению предложений по данной группе товаров все поставщики были объединены в *пять* основных групп:

• *группа I* — зарубежные производители нового, современного оборудования, реализующие его через дилерскую сеть;

• *группа II* — предприятия, производящие оборудование на основе франчайзинговых соглашений с зарубежными фирмами (по их технологиям);

• *группа III* — предприятия, производящие новое оборудование по отечественным технологиям;

• *группа IV* — отечественные фирмы, реализующие бывшее в употреблении оборудование зарубежного производства;

• *группа V* — отечественные фирмы, реализующие бывшее в употреблении оборудование отечественного производства.

В соответствии с этим были выработаны критерии выбора поставщиков производственного оборудования:

а) необходимые производственные мощности, оптимально учитывающие производственные потребности фирмы и перспективы ее развития не менее чем на 5 лет;

б) линии и оборудование в виде законченных производственных комплексов;

в) приемлемая для фирмы стоимость;

г) максимальная автоматизация процессов производства и управления;

д) возможность приобретения с отсрочкой платежа: в виде товарного кредита, на условиях финансового лизинга, в рассрочку;

е) достаточно низкая энергоемкость;

ж) достаточная простота в эксплуатации;

з) наличие комплексов аварийной защиты от наступления нежелательных последствий при внеплановом (несанкционированном) выходе из строя, неправильной эксплуатации, поломках и авариях;

и) больший срок гарантийного ремонта;

к) наличие у поставщиков (производителей) запасных частей и комплектующих, собственных ремонтных и сервисных служб;

л) наличие предложений по торговым скидкам;

м) поставщики должны быть плательщиками НДС.

После изучения печатной и иной информации, посещения специализированных выставок была составлена сравнительная

характеристика предложений производителей и поставщиков и сделаны предварительные выводы:

а) предложения поставщиков *групп IV* и *V* рассматривать не рекомендуется ввиду не только ненадежности оборудования, но и отсутствия перспектив сотрудничества с фирмами данной группы;

б) как и в предыдущих случаях, в целях *минимизации возможных потерь* от ошибки в выборе поставщиков было предложено вести переговоры, а потом заключить протоколы о намерениях и договоры на поставку с не менее чем двумя фирмами;

в) группа участника №5 внесла следующее уточнение. Выяснилось, что предлагаемые линии консервации по своим характеристикам слишком громоздкие, большой мощности, ориентированы на специальную стеклотару, имеют достаточно высокие цены. Поэтому представитель участника №1 по поручению директора фирмы предложил использовать подобные линии, имеющиеся в ООО «Агропродукт», на условиях либо их аренды, либо в качестве взноса в уставный фонд создаваемого общества;

г) в ООО «Агропродукт» можно также арендовать холодильники, артезианскую скважину, дизель-станцию, автомобильную технику и другое имеющееся оборудование, расположенное стационарно на имеющихся площадях и находящееся в исправном состоянии;

д) подробно проанализировать предложения выбранных поставщиков и характеристику техники и оборудования в ходе подготовки бизнес-плана. При этом рекомендовано учесть выводы маркетинговой группы и технических специалистов о той технике и оборудовании, которые применяют успешные конкуренты.

Е. Рынок услуг

Во время текущей совместной работы, предшествующей составлению бизнес-плана, участниками были определены потребности фирмы в разного рода услугах и работах, предоставление (выполнение) которых обязательно для периодов учреждения фирмы, организации ее работы и самой производственной деятельности. К таким услугам можно отнести:

• банковские, страховые, юридические, консалтинговые, аудиторские, информационные, кадровые, маркетинговые, рекламные, охранные и др.;

• работы по ремонту, обслуживанию техники, оборудования, помещений;

• обеспечение фирмы офисными товарами;

• утилизацию отходов.

Все фирмы, предлагающие такого рода услуги (работы), были условно объединены в *четыре* основные группы:

• *группа I* — регионального уровня, с акционерным капиталом, опытом работы на рынке более 5 лет;

• *группа II* — местного уровня, с ограниченной ответственностью, опытом работы на рынке от 3 до 5 лет;

• *группа III* — местного уровня, основанные на частной собственности, опытом работы на рынке от 3 до 5 лет;

• *группа IV* — местного уровня, основанные на государственной форме собственности.

Учитывая то, что на региональном и местном рынках довольно много предложений по оказанию разного рода услуг коммерческим и иным структурам и нередко весьма сомнительного качества, группа участника №5 данному этапу анализа рынка уделила повышенное внимание.

Прежде чем начать ознакомление с предложениями различных фирм и других структур, работающих на рынке услуг, были разработаны критерии, которые при изучении предложений помогли бы минимизировать нежелательные (особенно в первоначальный период деятельности фирмы) потери от непродуманного выбора поставщиков таких услуг:

а) положение данных фирм на рынке;

б) возможность заключения долгосрочных договоров;

в) ценовые показатели;

г) отзывы о работе данных фирм и наличие рекомендаций;

д) выгодность их расположения для фирмы;

е) текущее финансовое состояние;

ж) наличие рекламаций и политика фирм по отношению к ним;

з) наличие страхового полиса;

и) наличие условий предоплаты за оказанные услуги;

к) наличие системы скидок;

л) способы и методы рекламной политики;

м) являются ли они плательщиками НДС.

После этого были изучены предложения фирм, оказывающих такие услуги или выполняющих такие работы, проанализированы

сведения, открыто опубликованные в печати, получены отзывы от различных структур, которым такие услуги (работы) оказываются (выполняются). Кроме того, были учтены отзывы и рекомендации от фирм — участников №1—3. Все это позволило достаточно объективно оценить имеющиеся предложения, практику их реализации, предварительно выбрать будущих партнеров и сделать первоначальные выводы следующего характера:

а) учитывая относительную *поверхностность* предварительно сделанных обобщений для характеристики всех этих структур, в дальнейшем, при разработке бизнес-плана, необходимо дополнительно определить конкретные цифровые и другие показатели, относящиеся к предполагаемому выбору данной категории фирм по оказанию услуг;

б) для минимизации потерь от возможных последствий кризисного состояния в деятельности предполагаемых к выбору фирм и банка (банкротство, финансовые трудности, др.) могут быть заключены договоры (протоколы) о намерениях по оказанию услуг (выполнению работ) с не менее чем двумя фирмами.

5.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОИЗВОДСТВА

Согласно плану действий участников определение технологии производства и других производственных процессов возложено на участника №4, который имеет практический опыт в организации производства подобного вида продукции.

5.2.1. Производственный и вспомогательный процессы

Напомним, что эта работа была поручена участнику №4. Опираясь на свой опыт и на выводы группы маркетинга по результатам изучения деятельности конкурентов, он предположил, что для стабильного функционирования предприятия необходимо организовать *единый производственный процесс*, который будет включать следующие взаимосвязанные компоненты:

а) доставка к производству сырья, упаковки и тары;
б) переработка сырья и производство продукции;
в) расфасовка и упаковка готовой продукции;
г) отгрузка готовой продукции;
д) доставка продукции к местам хранения;
е) операции с отходами.

Кроме того, для успешной организации производственного процесса, обеспечения его бесперебойности, надежности и качества должны быть предусмотрены следующие вспомогательные процессы:

а) контроль за производством и управление качеством продукции;

б) организация и внедрение системы охраны труда и здоровья, соблюдение мер общей и пожарной безопасности;

в) управление материальными потоками, относящимися к производству: своевременные, достоверные и качественные материальные поставки и сбыт продукции;

г) управление финансовыми потоками, относящимися к производству: своевременные, полные и достоверные финансовые расчеты с бюджетом, поставщиками, персоналом, их поступлениями в фирму;

д) плановое техническое обслуживание и ремонт линий, установок, оборудования;

е) подбор, сертификация, расстановка производственного персонала, контроль за выполнением должностных обязанностей, переподготовка (повышение квалификации).

5.2.2. Доставка к производству сырья, компонентов, упаковки и тары

Как уже отмечалось, большинство процветающих фирм подобного профиля не применяют технологии хранения первичного сырья, необходимого для производства продукции плодово-ягодного и овощного происхождения, по следующим причинам:

- строительство собственных складских помещений для хранения сырья и/или их аренда требуют дополнительных затрат;
- хранение скоропортящегося сырья экономически не выгодно, так как оно теряет свои качественные характеристики по большинству пищевых показателей, необходимых для производства одной отчетной единицы продукции.

Именно поэтому участник №4 предусмотрел вариант, когда все сырье будет перерабатываться непосредственно после сбора урожая и немедленно доставляться в фирму. Также он внес предложение, чтобы в будущих договорах с поставщиками был предусмотрен пункт, обязывающий предприятия, выращивающие

плодово-ягодную и овощную продукцию, собирать ее в утреннее время и доставлять для переработки желательно до полудня.

Разгрузка сырья и заполнение им соответствующих производственных установок будут осуществляться (минуя склад) немедленно после:

— лабораторной проверки сырья и ознакомления поставщика с результатами экспертизы;

— подписания соответствующих актов на прием-передачу сырья.

Для планирования поставок компонентов (ингредиентов), тары и упаковки участник №4 предложил несколько иной подход. По технологии «запас-заявка» для наполнения продукции в процессе ее изготовления, а также упаковки, данные материальные средства будут поставляться:

— упаковка и тара — накануне, за 1—3 дня до начала переработки;

— компоненты (сахар, соль, перец, желатин, петрушка и другое) — в размере, необходимом для производства соответствующей продукции в течение последующего календарного месяца, в срок не позднее чем за 7—5 дней до его начала.

Кроме того, рассчитывается и создается складской запас (не менее 10% текущей ежедневной потребности), в состав которого входит «страховой запас» — не менее 5% от предыдущего вида запаса.

По расчетам эти условия являются основополагающими при выборе поставщиков и заключении с ними договоров, а также при планировании технологического процесса переработки сырья и выпуска готовой продукции, их обеспечения необходимыми материальными средствами. Поэтому участник №4 определил, что в процессе дальнейшей работы по подготовке фирмы к производственной деятельности будут сделаны детальные расчеты ежедневных, еженедельных и иных поступлений, временные и количественные планы-графики поставок и другие документы, обеспечивающие минимальные потери из-за причин, связанных с поставками сырья и иных материальных средств, относящихся к производству.

5.2.3 Переработка сырья и производство продукции

С целью выполнения плановых показателей по производству и реализации продукции участник №4 разработал и предлагает

внедрить *технологический процесс,* основанный на конвейерном принципе с применением многофункциональных технических устройств и замкнутого цикла по схеме *«прием — переработка — расфасовка — изготовление продукции — пакетирование — складирование».*

Более подробное описание общего и детализированных технологических процессов по производству продукции каждой группы им было предложено разработать при составлении бизнес-плана и специальных приложений к нему.

При ***моделировании технологических линий*** участник №4 определил основной критерий, сущность которого заключается в минимизации количества и объемов производственных участков и комплексном многофункциональном применении одних и тех же установок для переработки различных видов сырья и производства различных видов продукции. В обобщенном виде подготовленный им перечень технологических линий имеет следующий вид:

а) линия (установки) по приемке и первичной обработке сырья (сортировка, отмачивание, мойка, бланширование);

б) линия (установки) по вторичной обработке сырья (горячее измельчение, ферментация, выпаривание влаги и др.);

в) линия (установки) по производству полуфабриката (прессование и отжим, добавления компонентов, осветление и др.);

г) линия (установки) по производству готовой продукции (стерилизация, охлаждение, варка);

д) линия (установки) по пакетированию и упаковке готовой продукции.

Определяя *последовательность выполнения технологических операций,* участник № 4 опирался на два критерия:

а) возможность комплексного, функционального использования вышеперечисленных технологических линий с целью уменьшения затрат на приобретение основного и дополнительного оборудования, а также содержание персонала;

б) последовательность и параллельность переработки различных видов сырья, имеющего различные или одинаковые сезоны (время) созревания (ягоды, фрукты, овощи).

Более подробное описание последовательности операций, а также технических условий и временных параметров их выполнения будет сделано при составлении бизнес-плана и при наличии решения участников о видах оборудования и их характеристиках. Данные сведения указываются на специальных

технологических *схемах,* технологических *картах,* которые будут прилагаться к бизнес-плану.

5.2.4. Расфасовка и упаковка готовой продукции

В соответствии с выводами, сделанными маркетинговой группой относительно упаковки и тары, участник №4 согласно предложенной им технологии производства рассчитал, что готовая продукция может расфасовываться в следующую упаковку:

а) соки, нектары, напитки — в картонные *пакеты* типа «Вариопак» емкостью 1,0 л;

б) повидла, джемы, конфитюры — в полиэтиленовые *стаканчики* типа «Вариопак» емкостью 0,2 л;

в) пасты, соусы, кетчупы — в картонные *пакеты* типа «Вариопак» емкостью 0,2 л;

г) консервации — в стеклянные *банки* типа «Евро» емкостью 1,0 л;

д) сушка — в полиэтиленовые *термопакеты* типа «Монолит» емкостью 1,0 кг.

Упакованная готовая продукция может помещаться в следующую тару:

а) пакеты, стаканчики — в картонные *гофроящики* емкостью:

- для пакетов в 1,0 л — 160 шт.;
- для полиэтиленовых стаканчиков в 0,2 л — 400 шт.;
- для термопакетов типа «Монолит» в 1,0 кг — 20 шт.;

б) стеклянные банки — в полиэтиленовые термоупаковки:

- для стеклянных банок типа «Евро» в 1,0 л — 40 шт.;

Эта тара будет размещаться:

а) в специальных контейнерах вместимостью по 18 гофроящиков;

б) специальных поддонах вместимостью по 12 полиэтиленовых термоупаковок.

Для утверждения этих предложений участник №4 произведет подробные расчеты обеспечения фирмы упаковкой и тарой, необходимые при составлении бизнес-плана, особенно для определения первичных материальных затрат и источников их покрытия.

5.2.5. Отгрузка готовой продукции

В соответствии с расчетами по реализации готовой продукции, которые будут сделаны на основании договоров поставок, часть готовой продукции в конце каждого производственного дня

будет отгружаться потребителям на их транспортные средства или вывозиться транспортными средствами фирмы, в зависимости от условий заключенных договоров. Участник №4 предложил и в первом и во втором случаях погрузку контейнеров и поддонов с готовой продукцией механизировать и осуществлять при помощи автокара и/или специальных погрузочных устройств, которыми оборудуются автомобили, доставляющие готовую продукцию заказчику.

Вторая часть готовой продукции будет складироваться на площадях фирмы и составлять ее запас, который может быть реализован по уже или дополнительно заключенным договорам.

Потребности фирмы в основных и дополнительных производственных площадях участник №4 рассчитает при определении этих показателей в последующих разделах. Он предложил детальные расчеты отгрузки (складирования) готовой продукции изложить в приложениях к бизнес-плану.

5.2.6. Доставка продукции к местам хранения

Ранее уже говорилось, что часть готовой продукции будет представлять ее переходящий запас и храниться на складах фирмы. Участник №4 предполагает их иметь в виде специальных сухих помещений и холодильных камер, приспособленных к длительному хранению скоропортящихся продуктов. В этих помещениях нужный микроклимат будут поддерживать специальные устройства, питающиеся от стационарной электрической сети. В целях сокращения потерь от отключения электричества, а также чтобы не зависеть от поломок и аварий в стационарной электрической сети, участник №4 предлагает оборудовать дизель-станцию.

Расчеты по хранению готовой продукции на складах фирмы будут сделаны позже и представлены в приложениях к бизнес-плану.

5.2.7. Операции с отходами

Аналогичными технологиями производственного процесса предусмотрено получение двух видов отходов:

- пригодных для дальнейшего использования;
- непригодных для дальнейшего использования.

Отходы, ***пригодные для дальнейшего использования*** (выжимки, полученные после фильтрации использованной воды, и др.) предлагается реализовывать в соответствии с заключенными

договорами: поставщику сырья (чем будет уменьшен размер платы за поставляемое сырье) или другим структурам (за счет этого иметь источник дополнительного дохода). Данные отходы будут помещаться в специальные герметические контейнеры, принадлежащие заказчику, и ежедневно вывозиться его транспортом.

Отходы, ***непригодные для дальнейшего использования*** (косточки, листочки и т.д.) предлагается помещать в специальные контейнеры фирмы и вывозить в соответствии с условиями договора с предприятием, специализирующимся на утилизации отходов, в специально отведенные для этого места.

Учитывая жесткие экологические требования и возможные санкции в случае их невыполнения, использованную в процессе производства ***воду*** после ее фильтрации и извлечения отходов необходимо сливать в специальный закрытый отстойник, отстаивать там, после чего сливать в канализационные сети, предварительно сделав лабораторный анализ и получив заключение о допустимости такой операции.

Классифицировать отходы следует в соответствии с Государственной системой сертификации УкрСЕПРО ДСТУ 3410-96 и специальных стандартов, относящихся к отходам, ДСТУ 3910-99 (ГОСТ 17.9.11-99).

5.2.8. Контроль производства и управление качеством продукции

Контроль производства предлагается осуществлять в соответствии с нормативными документами, изданными в фирме в организационный период:

- техническую и технологическую стороны производственного процесса контролирует начальник производства;
- экономическую и финансовую стороны выполненных работ, достоверность и полноту отчетности по ним — главный бухгалтер;
- качество поступающего сырья, компонентов, воды, произведенной продукции — лаборатория.

Управление качеством работ и продукции будет осуществляться в соответствии со специальной программой, которую необходимо разработать в период организации деятельности фирмы. Данная программа должна предусматривать следующее:

- перечень контролируемых факторов, периодичность и методы контроля;
- порядок назначения лиц, ответственных за контроль качества;

• приобретение необходимого контрольного оборудования;

• разработку необходимой документации для осуществления контроля качества «Стандарт предприятия» в соответствии с ДСТУ ISO 9001-1-95 «Стандарты по управлению качеством и обеспечению качества» Госстандарта Украины.

5.2.9. Организация и внедрение системы охраны труда и здоровья, соблюдение мер общей и пожарной безопасности

При организации производственного процесса предлагается учитывать следующие требования государственных и местных органов к производству подобного типа:

а) санитарно-экологические и гигиенические:

• используемая вода — в соответствии с требованиями ГОСТ 2874-82 «Вода питьевая»;

• система отопления, кондиционирования и вентиляции — в соответствии с требованиями СНиП 2.04.05-91, СНиП 2.04.07-86, СНиП 2.09.04-87 и «Правилами техники безопасности и производственной санитарии в консервной промышленности»;

• хранение сырья — в соответствии с правилам и предельными нормами ВНТП-СПП-46-25.96;

• наличие надлежащих санитарно-гигиенических условий для работы персонала и обеспечение его необходимыми средствами гигиены;

• недопущение сброса в канализационную сеть экологически вредных веществ;

б) по охране труда и здоровья:

• создание необходимой нормативной базы предприятия по охране труда в соответствии с государственными стандартами системы безопасности труда:

— ОСТ 18-344-74 ССБТ «Оборудование консервной промышленности. Общие требования безопасности»

— 12.1.005-88 ССБТ «Общие санитарно-гигиенические требования для воздуха рабочей зоны»;

— 12.2.099-80 ССБТ «Станки металлообрабатывающие. Общие требования безопасности»;

— 12.3.099-76 ССТБ «Работы погрузочно-разгрузочные. Общие требования безопасности»;

• приобретение и установка специальных устройств для охраны труда;

• систематическая проверка выполнения персоналом мер безопасности и технических условий эксплуатации различных устройств и механизмов;

в) противопожарные:

• документально оформленная система противопожарной безопасности в соответствии с государственным стандартом 12.1.004-91 ССТБ «Пожарная безопасность. Общие требования»;

• установка противопожарного оборудования;

• жесткий контроль выполнения правил пожарной безопасности.

5.2.10. Управление материальными потоками

Участник №4 предположил, что управление материальными потоками, обеспечивающее и регулирующее процессы производства, будет основываться на применении нормативно (документально) оформленных материалов с соблюдением принципов своевременности, достоверности и качества материальных поставок для нужд производства, а также на жестко регламентированных мерах по отгрузке и складированию готовой продукции. В связи с этим он предлагает при выборе кандидатуры на должность директора и в ходе обсуждения персонала фирмы разработать критерии, по которым будут определяться их компетентность и способность эффективно управлять всеми процессами.

За основу предложено принять тщательно разработанные планы, графики, схемы и другие документы, регламентирующие и регулирующие поступление и убытие материальных средств, относящихся к производству.

5.2.11. Управление финансовыми потоками

Участник №4 считает, что для организации бесперебойного производственного процесса, выпуска качественной продукции и минимизации потерь от возможных сбоев в производстве и реализации необходимо внедрить систему жесткого управления финансовыми потоками на основе принципов, заключающихся в своевременных, полных и достоверных расчетах с бюджетом, кредиторами и персоналом. Кроме того, в фирме должен осуществляться постоянный контроль за своевременностью и полнотой поступления денежных средств от ее дебиторов.

При назначении директора фирмы и согласовании кандидатур остального руководящего персонала предложено также обратить внимание на их компетентность в финансовых вопросах.

5.2.12. Плановое техническое обслуживание и ремонт

В своих материалах участник №4 определил, что в соответствии с характеристиками технического оборудования, которое будет передано или поставлено на фирму, необходимо спланировать и проводить следующие виды ремонта и технического обслуживания:

а) ежедневное техническое обслуживание;

б) текущее (сезонное) техническое обслуживание;

в) техническое обслуживание №1;

г) техническое обслуживание №2;

д) плановый текущий ремонт (замена) износившихся деталей и механизмов;

е) внеплановый текущий ремонт (замена) деталей и механизмов;

ж) плановый капитальный ремонт (замена) износившихся деталей и механизмов;

з) внеплановый капитальный ремонт (замена) деталей и механизмов.

Виды ремонта и обслуживания, указанные выше, будут проводиться:

- по *пунктам а, б, д, е* — силами специалистов фирмы и за ее средства;
- по *остальным* пунктам — за средства фирмы, но силами поставщиков оборудования или сервисных центров.

Исключение составляют:

- ремонт и обслуживание техники в период гарантийного срока ее эксплуатации при поломках, вызванных состоянием оборудования — за счет поставщика или его сервисного центра;
- ремонт техники, вышедшей из строя по вине персонала фирмы, — силами специалистов фирмы (пункт *б*), поставщика или сервисного центра (пункт *з*), но за средства виновных.

В связи с этим участник №4 рекомендует в проекты контрактов с производственным персоналом, должностные инструкции, а также в приказы по организации производственного процесса и в другие документы этого профиля включить пункты, предусматривающие ответственность данного персонала за повреждение техники и оборудования.

5.3. ПРОГНОЗ ПРОДАЖ И ОБЩИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОХОДА

Напомним, что в соответствии с планом выполнение данного задания было поручено представителю участника №1. На базе выводов маркетинговой группы он сделал примерный расчет реализации продукции создаваемой фирмы. Основанием для такого расчета явились следующие входные данные:

- прогнозы относительно ассортимента продукции и доли рынка, который создаваемая фирма может занять на этапе внедрения в него;
- позиции конкурентов по ассортименту и объемам реализации однотипной продукции;
- интересы потребителей по ассортименту, количеству и качеству продукции с учетом сезонности их удовлетворения;
- средние ценовые показатели по ассортименту продукции с учетом количества, качества и сезона реализации.

Опираясь на данные, подготовленные маркетинговой группой, представитель участника №1 рассчитал прогнозные количественные показатели реализации продукции фирмы в первый год ее рыночной деятельности, которые были определены исходя из расчетных величин конкретных видов продукции, недостаточно представленной на рынке, и минимально оптимальных объемов реализации, с которыми целесообразно входить в рынок и заниматься данным видом предпринимательской деятельности.

Далее были спрогнозированы ценовые показатели, которые определялись с учетом существующих у конкурентов (прежде всего — у успешных) оптовых и розничных цен реализации однотипной продукции в предполагаемом регионе деятельности создаваемой фирмы. Обобщение ценовых показателей проводилось с помощью изучения коммерческих предложений (пресса и Интернет), посещения мест реализации продукции, а также выставок, ярмарок и других презентационных мероприятий. После этого все данные были обобщены, и затем определены варианты нижнего и верхнего уровня цены по каждому виду продукции. При расчете этих показателей применялась следующая методика:

- *1-й шаг* — было взято 10 ценовых предложений по двум параметрам: оптовым и розничным;
- *2-й шаг* — цифровые показатели выстроены в возрастающем порядке от минимальных до максимальных;
- *3-й шаг* — убраны три первые и три последние величины цен;

• *4-й шаг* — составлены примерные диапазоны цены: минимальная — четвертая цена в ряду, максимальная — седьмая цена в ряду;

• *5-й шаг* — определена средняя цена: сумма 4—7 цен разделена на 4.

Далее представитель учредителя № 1 составил таблицу прогнозного объема продаж, где количество продукции показано в тысячах килограммов/литров, а денежные показатели — в гривнях для цены и в тысячах гривень — для дохода (показатели дохода — результат умножения количества на цену). Причем таблица содержала отдельные показатели по оптовым продажам, отдельные — по розничным и была рассчитана на первые два года деятельности фирмы. Более детальные расчеты показателей этой таблицы будут сделаны при подготовке бизнес-плана фирмы и приложений к нему.

5.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕГО ПЕРЕЧНЯ ЗАТРАТ И ИХ ВЕЛИЧИНЫ

Согласно плану действий участников, представитель участника №3 (директор фирмы «Спектр», который поручил одному из своих сотрудников — начальнику финансово-экономического отдела — выполнить эту работу. Тот в свою очередь выполнял задание со своим коллегой — финансовым директором фирмы «Агропродукт») приступил к определению общего объема затрат фирмы, которые возникнут в ходе ее учреждении, организации деятельности, а также в первые два года производственной деятельности.

Заметим, что такой расчет необходим для принятия решений:

а) о целесообразности создания фирмы данного профиля деятельности (ввиду того, что общий объем ожидаемых затрат в прогнозируемый период будет превышать ожидаемые доходы, рассчитанные представителем участника №1, более чем в 1,5 раза);

б) по источникам покрытия этих затрат, способов их уменьшения (особенно в период учреждения фирмы), организации ее деятельности, выходу на рынок и закреплению на нем;

в) определению вкладов участников в уставный фонд фирмы и их величины;

г) структуризации действий нанимаемого персонала по обеспечению фирмы техникой, оборудованием и другими материальными и финансовыми средствами в период ее создания.

Рассчитывая показатели затрат для составления бизнес-плана, представитель участника №3 исходил из того, что первоначально их можно разделить по следующим группам:

а) затраты на земельные участки, здания, сооружения, коммуникации, инфраструктуру;

б) затраты на приобретение технологических линий, производственного, вспомогательного, офисного и дополнительного оборудования;

в) затраты на приобретение сырья, компонентов, упаковки, тары;

г) затраты на управленческий, производственный и вспомогательный персонал;

д) затраты на учреждение, регистрацию фирмы и организацию ее работы;

е) затраты на оплату услуг, предоставляемых фирме в соответствии с отдельно заключаемыми договорами.

При этом им за показатели были взяты следующие затраты:

— ценовые показатели по технике, оборудованию, сырью и другим материальным средствам, а также по услугам, которые были предложены потенциальными их поставщиками в период исследования рынка;

— реальные затраты по товарам и услугам, которые имели в период своего создания и функционирования фирмы — участники №1—3.

Ответственнейшим периодом для будущей фирмы является период ее учреждения, регистрации и организации работы, затраты которого рассчитываются отдельно от суммарных показателей затрат. Они определяются при исходном условии, когда нет никаких решений по формированию активов будущей фирмы и не определены источники покрытия пассивов (затрат). К таким затратам относятся:

— стоимость строительства (приобретения) зданий, сооружений, коммуникаций в них;

— стоимость приобретения производственного основного и вспомогательного оборудования;

— стоимость приобретения дополнительной техники и оборудования;

— стоимость приобретения сырья, компонентов, тары, упаковки, малоценных и быстро изнашиваемых предметов;

— расходы на регистрацию и учреждение фирмы;

— первоначальная оплата труда персонала в период организации деятельности фирмы до получения первых доходов от реализации;

— выплаты по договорам на выполнение работ (оказание услуг) в период организации работы фирмы и до получения первых доходов от реализации;

— непредвиденные расходы этого периода (в размере 5—10% от общей суммы затрат).

Более подробный расчет затрат необходимо произвести до и в период составления бизнес-плана. При этом представитель участника №3 предложил сначала определить их группировки, а потом подробно расшифровать каждый конкретный вид (статью) затрат для принятия последующих решений о порядке и источниках их покрытия (или компенсации тех, которые понесли участники в период учреждения и регистрации фирмы). Следующим шагом было установление соотношения предполагаемого дохода и рассчитанных затрат, то есть определение финансового результата.

При таком раскладе стало ясно, что суммарные затраты в период организации деятельности фирмы и до конца календарного года превышают прогнозируемые доходы. В данном случае участникам следует определиться с решением проблемы изменения данного соотношения в сторону положительного результата за определенный период деятельности планируемой фирмы.

5.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩИХ РАЗМЕРОВ И ИСТОЧНИКОВ ПОКРЫТИЯ ЗАТРАТ

Планом действий предусмотрено, что данная работа была поручена участнику №2. Решением директора фирмы «Вестпак» (участник №2) для выполнения этой работы был назначен ее представитель — финансовый менеджер фирмы. На основании собственного опыта определения затрат и источников их покрытия для фирмы «Вестпак» он сделал выводы, что покрытие затрат, рассчитанных представителем участника №3 для вновь создаваемой фирмы, может осуществляться следующими способами:

а) затрат периода учреждения, регистрации и организации деятельности фирмы:

- полностью за счет средств участников;
- частично за счет средств участников (их взноса в уставный фонд) и за счет привлеченных (заемных) средств;

б) затрат периода производственной деятельности фирмы — за счет полученного дохода от реализации продукции фирмы.

Было высказано предположение, что за счет собственных средств участники не могут покрыть все затраты периода учреждения, регистрации фирмы и организации ее работы по причинам:

- отсутствия необходимой суммы денежных и материальных средств;
- большой степени риска несвоевременного и/или неполного возврата вложенных средств;
- недостаточной информации у участников друг о друге;
- неуверенности в выполнении намеченных планов и возврате вложенных средств.

Поэтому наиболее приемлемыми способами максимально возможного уменьшения степени коммерческого риска на этапе создания совместного предпринимательского дела предложено считать следующие:

а) создать фирму в виде общества с ограниченной ответственностью;

б) минимизировать величину уставного фонда;

в) оптимально сократить первоначальные затраты на приобретение основных средств путем:

- аренды их определенной части (здания, сооружения, готовые производственные и вспомогательные площади, коммуникации, инфраструктура), к примеру, у участника №1;
- взноса в уставный фонд части основных средств, например, участниками №1 и №3;
- взятия в финансовый лизинг производственной техники и технологического оборудования;
- получения кредита на выгодных для фирмы условиях с последующим заключением договора финансового лизинга на приобретение оборудования;
- реализации на первом этапе продукции фирмы на площадях участника №3;

г) уменьшить первоначальные затраты на приобретение оборотных материальных средств путем:

- взноса в уставный фонд части материальных оборотных средств (например участником №2);
- минимизации расходования оборотных средств, предусмотренных для внедрения товаров на рынок и продвижения его там (допустим, при условии использования на первых порах торговых площадей участника №3);

• получения кредита и покрытия его за счет определенной части необходимых оборотных средств;

д) покрыть недостающую сумму оборотных денежных средств за счет кредита.

Представитель участника №2 считает, что такой подход является оптимальным и сможет предельно снизить негативные последствия в случае появления неспрогнозированных или непредвиденных обстоятельств на этапе учреждения фирмы и организации ее деятельности по выходу на рынок. При этом за основу при составлении таких выводов принимались не только положения организационной концепции, но и результаты маркетингового анализа, в которых было предусмотрено наступление некоторых рисковых обстоятельств при определенных рыночных условиях. Кроме того, основанием для таких выводов явилась практика создания и внедрения на рынок в данном регионе фирмы «Вестпак», которая использовала гибкий подход к определению и формированию источников покрытия затрат на этапе своего учреждения.

Дополнительно были проанализированы показатели нескольких фирм подобного профиля деятельности. В результате сделаны следующие предварительные выводы относительно конкретных группировок затрат и источников их покрытия:

а) поскольку *наибольшая сумма затрат* будет обусловлена необходимостью приобретения (строительства) основных средств в виде зданий, сооружений и коммуникаций, то наиболее оптимальным будет решение об их аренде;

б) *производственные техника и оборудование* также имеют немалую стоимость, поэтому их необходимо:

— арендовать;
— приобретать за счет привлеченных средств;
— иметь в качестве взноса в уставный фонд;

в) в *качестве привлеченных средств* рассматривать как средства участников (при этом величина их потерь в случае банкротства фирмы будет больше, чем у других), так и заемные средства (кредит банка, товарный кредит). В данном случае участники несут солидарную ответственность за возврат заемных средств. Возможно применение комбинированного способа: *вклад участников + кредит*.

Далее были составлены расчеты и предложения относительно источников покрытия затрат в период учреждения, организации фирмы и на 20XX год.

Так как собственных денежных оборотных средств у одних участников недостаточно (участники №1, 4, 5), а другие (участники №2, 3) не хотят их вкладывать в необходимых размерах из-за риска поставить под угрозу относительно успешную деятельность своих фирм, представитель участника №2 предложил переложить финансовые риски на будущие периоды совместной деятельности участников (после создания фирмы) и взять краткосрочный кредит (на срок до одного года) на выгодных условиях (средняя кредитная ставка и выгодные условия возврата — по окончании срока действия кредита). Предпосылкой для такого предложения является существование законодательных актов, предусматривающих соответствующие льготы для кредитных учреждений Украины, которые финансируют деятельность производителей и переработчиков отечественной сельскохозяйственной продукции:

- льготные процентные ставки Национального банка Украины;
- режим специального кредитования, предусматривающий за счет государственного бюджета Украины компенсацию ставки по кредитам в размере не менее 50% учетной ставки Национального банка Украины;
- открытие специальных кредитных счетов и кредитных линий.

Взятые в кредит деньги представитель участника №2 предлагает использовать:

- для приобретения недостающего в фирме (в соответствии с предложениями участника №4 по его составу) оборудования на условиях финансового лизинга на выгодных для фирмы условиях;
- покрытия потребности в оборотных денежных средствах на период учреждения и организации фирмы.

При этом были изучены предложения, сделанные группой участника №5 по результатам маркетинговых исследований, и в частности, анализ существующих на рынке предложений по необходимому фирме оборудованию и выбору потенциальных его поставщиков.

5.6. СООТНОШЕНИЕ ДОХОДОВ И ЗАТРАТ. ПРОГНОЗ ОЖИДАЕМОЙ ПРИБЫЛИ (УБЫТКА)

Согласно с расчетом доходов и затрат представитель участника №1 определил их соотношение и вывел показатели прибыли (убытков) фирмы в соответствующие периоды ее деятельности. Показатели общих затрат были ему предоставлены представителем участника №3. Полученные показатели характеризуют прогнозные результаты будущей деятельности фирмы и могут вы-

ступать в качестве исходных позиций для составления финансовой части бизнес-плана и принятия решений в дальнейшем при определении политики фирмы в области формирования финансовых ресурсов.

При составлении бизнес-плана временные показатели могут быть изменены: разбивку целесообразно делать по месяцам в первый хозяйственный год, поквартально — с июля по декабрь 20XX года и за весь 20XX +1 год.

5.7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ И ПОКРЫТИЕ УБЫТКОВ

Представитель участника №1 предложил вариант распределения прибыли, которая может быть получена фирмой в прогнозируемый период ее деятельности. Его предложения предусматривают такой вариант, когда такие данные будут определять позиции участников по распределению прибыли и покрытию убытков (использованию финансовых результатов), которые могут быть зафиксированы в бизнес-плане, учредительных документах и соответствующих протоколах собраний участников.

Так как новые стандарты бухгалтерского учета не идентичны традиционным подходам к распределению прибыли таких субъектов предпринимательской деятельности, как общество с ограниченной ответственностью (где распределение прибыли происходит в соответствии с Законом Украины «О хозяйственных обществах» от 19.09.91 г. № 1576-XII), представитель участника №1 посчитал нужным составить свой вариант расчета, учитывающий принципиальные позиции в отношении такого распределения. Этот вариант может иметь такой вид:

Валовая прибыль (Валовый доход без НДС – Валовые затраты) – Налог на прибыль (для нашего предприятия по базовой ставке 30%) = Чистая прибыль.

В дальнейшем она может быть распределена следующим образом:

— отчисления в страховой фонд (согласно Закону Украины «О хозяйственных обществах» страховой фонд общества формируется за счет отчислений в него не менее 25% от общей суммы чистой прибыли в год);

— на выплаты дивидендов участникам в размерах и в сроки, которые они зафиксируют в учредительном договоре и в уставе общества;

— на формирование фонда развития предприятия. Размеры таких отчислений определяются производственной программой, рассчитанной на увеличение объемов производства и реализации продукции, что влечет за собой дополнительные затраты, одним из источников покрытия которых может быть фонд развития предприятия (или за счет дополнительных ссуд, кредитов, части дивидендов участников);

— на формирование фонда стимулирования труда (вознаграждения, премии, пособия и т.п.) сотрудников фирмы. Размеры таких отчислений могут определяться в учредительных документах, в коллективном трудовом договоре и\или в решениях директора;

— на частичное или полное возмещение отдельных затрат, покрытие которых предусмотрено Законом Украины «О налогообложении прибыли предприятий» от 22.05.97 г. №283/97-ВР (например, сумм расходов на рекламу, превышающую 2% от валового дохода предыдущего периода);

— на покрытие убытков фирмы.

Представитель участника №1 полагает, что фирма может в какое-то время нести убытки (особенно в начальный период своей деятельности). Поэтому его следующее предложение заключается в том, что вероятные убытки могут быть покрыты за счет внутренних (из финансового результата), а не привлечения внешних источников (кредита, дополнительных взносов участников). Возможен вариант, когда для сохранения рыночных позиций фирмы ее участники могут принять иные решения (например, договориться с поставщиками сырья, товаров и услуг об отсрочках платежей по обязательствам фирмы). Можно применить такой подход, когда при подготовке и заключении договоров с поставщиками и покупателями потребуется предусмотреть вариант, когда вторые могут авансировать выпуск продукции в суммах на 40—50% больше чем суммы предоплаты первым с временной разницей в таких платежах в 10—20 дней в пользу создаваемой фирмы.

Кроме того, представитель участника №1 не исключает, что дополнительными вариантами покрытия убытков могут быть другие статьи полученного финансового результата. Прежде всего это средства, которые планируется направить на развитие фирмы, стимулирование ее работников, а участники могут в целях сохранения объемов заказов на продукцию фирмы принять решение об отсрочке выплат положенных им дивидендов, а также полном или частичном отказе от их получения и направления на нужды фирмы.

Представитель участника №1 полагает, что такие варианты должны быть согласованы между участниками на предварительном этапе учреждения фирмы и организации ее работы и зафиксированы в составляемых ими документах: бизнес-плане, учредительных документах и соответствующих протоколах собраний участников создаваемой фирмы. Это, по его мнению, позволит спланировать меры финансового характера для покрытия возникающих убытков и предотвратить нежелательные конфликтные ситуации среди участников фирмы. В дальнейшем представитель участника №1 смоделировал ситуацию, когда фирма может стать убыточной на определенном этапе своей деятельности (где отдельные показатели— периоды вхождения в рынок и конец первого года работы могут соответствовать прогнозируемым результатам).

Работа представителя участника №1 и его группы завершает подготовку к составлению бизнес-плана. Теперь все участники изучают полученные материалы, затем проводится очередное собрание участников.

Это собрание является исключительно важным по той причине, что на нем участники должны обсудить всю информацию, подготовленную за предшествующий период, и принять *первое кардинальное решение:* продолжать или прекратить работу по созданию фирмы. Вариантов решения может быть несколько. Вот некоторые из них:

— отказаться от дальнейшей работы по созданию фирмы ввиду ее бесперспективности и возможных крупных личных потерь при организации производства;

— удовлетвориться предложенной информацией и продолжить работу согласно утвержденному ранее плану и графику;

— провести дополнительную работу по анализу и уточнению показателей.

В нашем случае участники, обсудив информацию по всем параметрам плана для этого этапа, посчитали, что работа была организована верно, глубина и содержание проведенных расчетов и выводов позволяют продолжить работу по подготовке к учреждению и регистрации фирмы.

Вторым вопросом, обсуждаемым на собрании, было рассмотрение видов и состава вкладов участников в уставный фонд общества. Следует отметить, что до этого собрания была проведена предварительная работа, касающаяся взносов участников в уставный фонд:

— ранее определены виды вкладов (в концепции);

— была достигнута договоренность о порядке оценки имущественных вкладов;

— экспертной группой, в которую вошли представители участников №1—3 и участники №4—5, проведена предварительная оценка имущественных вкладов участников №1—3;

— рассчитана необходимая величина наличных средств, которые предполагали внести в уставный фонд участники №4—5 для покрытия затрат периода учреждения и регистрации фирмы.

Итак, было принято решение об утверждении видов, количества и стоимости взносов участников в уставный фонд общества в виде и величине:

- материального вклада участника №1 на сумму в 85 000 грн (установка для консервации, электрокар);
- материального вклада участника №2 на сумму в 60 000 грн (картонная упаковка и тара);
- материального вклада участника №3 на сумму в 45 000 грн (офисная техника, мебель, пластиковые бочки);
- денежного вклада участника №4 на сумму в 45 000 грн;
- денежного вклада участника №5 на сумму в 40 000 грн.

Всего вклады составили 275 000 грн. Принятое решение:

— позволяет *заявить* уставный фонд фирмы на сумму 275000 грн;

— является основанием для постановки на учет материальной составляющей уставного фонда по каждому виду и по отдельной цене;

— является основанием для внесения данных сумм и их соотношений в учредительные документы фирмы.

Далее участники обсудили вопрос о порядке передачи средств в уставный фонд. Они пришли к следующим соглашениям:

— Закон Украины «О хозяйственных обществах» и Постановление Кабинета Министров Украины «О порядке регистрации субъектов предпринимательской деятельности» требуют до начала государственной регистрации общества с ограниченной ответственностью внести на его расчетный счет не менее 30% *заявленного* уставного фонда (в нашем случае при заявленном уставном фонде в 275 000 грн величина обязательного взноса должна быть не менее 82 500 грн). Поэтому участникам №4—5 следует внести все 85 000 гривен до начала регистрации;

— материальные средства в качестве взноса участников №1 и №3 в уставный фонд передать по акту вновь назначенному директору фирмы в срок не позже 10 дней после его вступления в должность;

— материальные средства в качестве взноса участника №2 в уставный фонд передать по акту вновь назначенному директору фирмы в срок не позже 10 дней после его вступления в должность, но хранить на складах участника №2 на основании отдельного договора на хранение между директором фирмы «Нива» и директором фирмы «Вестпак».

Следующий обсуждаемый вопрос касался определения объема и содержания бизнес-плана. При этом были определены такие параметры:

- окончательный срок подготовки документа, его объем;
- периоды расчета плановых показателей (годы, кварталы, месяцы);
- структура бизнес-плана;
- количество групп товаров, по которым необходимо планировать показатели;
- варианты расчета финансовых показателей (оптимистический, пессимистический, реальный);
- порядок учета инфляционных показателей.

Кроме того, были определены исполнители задания по разработке бизнес-плана и координатор работ — участник №5. Следует отметить, что верным явилось решение собрания не менять исполнителя, который провел предварительную работу по подготовке к составлению бизнес-плана. Но на данном собрании были расширены полномочия этой группы и в первую очередь ее руководителя, которому в силу необходимости было дано право привлекать любой персонал из состава сотрудников участников №1—3, получать необходимую справочную и другую информацию для подготовки материалов, относящихся к бизнес-плану. Однако нужно обратить внимание на то, что участник №5 и его рабочая группа могут запросить сведения или документы конфиденциального характера. В этом случае могут возникнуть определенные сложности и трения между участниками, для разрешения которых предложены следующие варианты действий:

— составление отдельного протокольного соглашения между участниками о необходимости и механизме предоставления информации, порядке работы с информационными источниками;

— получение от каждого члена группы участника №5 письменного обязательства о сохранении конфиденциального характера работы с информацией и содержания полученных документов;

— предварительное составление участником №5 списка необходимых документов, с которыми его группа должна работать в период составления бизнес-плана.

Остальные участники и их представители продолжают выполнять мероприятия, определенные в плане их действий на этот период.

РАЗДЕЛ 6 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

Работа по составлению бизнес-плана была спланирована таким образом, что все члены команды работали параллельно (каждый по своему направлению) и при необходимости согласовывали документы и расчеты с участником №5, являющимся координатором разработки бизнес-плана. Совместные заседания этой рабочей группы проводились эпизодически: на начальном и конечном этапах, а также в промежутках между ними, когда необходимо было совместно обсудить материалы и выработать совместное решение. Данная рабочая группа более чем на 50% имела исходный материал в виде:

— предварительных (в обобщенном виде) документов и расчетов, составленных на начальном этапе подготовки к составлению бизнес-плана;

— решений участников по этим материалам, принятым ими на очередном собрании.

6.1. РАСЧЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Участник №4 получил задание сделать предварительный расчет производственных показателей и порядка обеспечения производства необходимыми материальными средствами. В дальнейшем такие расчеты будут уточняться, а в бизнес-плане примут свое окончательное структурно-логическое выражение.

6.1.1. Производственный план

Основываясь на выводах, сделанных группой участника №5 при оценке рыночной ситуации, определении сбытовой политики и стратегии фирмы, представителем участника №1 по оценке будущих общих доходов фирмы, а также на утвержденных участниками фирмы технологических процессах, участник №4, опре-

деленяя производственную часть бизнес-плана, руководствовался следующей структурно-логической схемой:

Шаг А. Расчет производства продукции.

Шаг Б. Расчет производственных материальных потребностей.

Шаг В. Расчет движения готовой продукции и отходов.

Шаг Г. Расчет техники и оборудования.

Шаг Д. Расчет помещений.

Шаг Е. Расчет производственного персонала.

Шаг А. Расчет производства продукции

Опираясь на предварительные выводы относительно сбытовой политики и стратегии фирмы, сделанные на этапе начального маркетингового анализа рынка маркетинговой группой, а также ранее оговоренные предложения по технологиям производства и мощности оборудования, участник №4 рассчитал показатели производства по пяти обобщенным группам предполагаемой продукции.

При расчете показателей производства были учтены рекомендации маркетинговой группы относительно возможных объемов реализации продукции фирмы в период внедрения на рынок, на этапе стабилизации в нем и на перспективу. Кроме того, необходимо было учесть предложения этой группы по номенклатуре продукции, которую следовало производить в соответствии с предварительно определенными объемами, а также рекомендации по определению временных показателей производства согласно с решениями участников относительно временных параметров расчета бизнес-плана. В составленной участником №4 таблице были указаны следующие разделы:

- пять обобщенных групп продукции и ее объемы в тоннах;
- расчетные годы, разделенные следующим образом:

— 20XX год — июнь-декабрь;
— 20XX + 1 год — январь-июнь;
— суммарный показатель за первый хозяйственный год;
— 20XX + 1 год — июль-декабрь;
— всего 20XX + 1 год;
— всего 20XX + 2 год.

Ценность этой таблицы заключается в том, что в дальнейшем все остальные материальные средства будут рассчитываться по данному шаблону. Однако эти расчеты являются предварительными (обобщенными или общими). При непосредственном со-

ставлении производственных показателей бизнес-плана расчеты будут вестись по десяти продуктовым подгруппам:

1. *Соки.*
2. *Напитки.*
3. *Нектары.*
4. *Повидла.*
5. *Джемы.*
6. *Конфитюры.*
7. *Пасты и соусы.*
8. *Кетчупы.*
9. *Консервация.*
10. *Сушеная продукция.*

В приложении к бизнес-плану каждая продуктовая подгруппа будет дополнительно разделена по продукции, отвечающей конкретному виду первичного сырья: плодового, ягодного и овощного происхождения. Например, по группе соков могут быть соки: клубничный, малиновый, яблочный, грушевый, томатный, морковный, сливовый и др. Таким же образом будут выглядеть и иные группы, например, напитки, повидла, джемы, конфитюры, консервация.

Шаг Б. Расчет производственных материальных потребностей

На базе производственного плана участник № 4 провел расчеты потребностей фирмы:

а) в сырье;
б) компонентах (ингредиентах);
в) упаковке;
г) таре;
д) контейнерах (поддонах).

Для этого ему необходимы не только данные по объемам производства, но и по количеству сырья, компонентов, упаковки, тары, контейнеров (поддонов), которые рассчитываются в соответствии с существующими отраслевыми *технологическими картами и стандартами* для данного вида деятельности и производства данных продуктов.

При этом участник №4 рассчитывает *только количественные* показатели. Общие стоимостные показатели данных материальных средств определяются на основании изучения предложений их производителей, а также потенциальных поставщиков в период предварительных переговоров с ними, которые ведет участник №5 после принятия его предложений на собрании участников. Эти данные постоянно уточняются в период организации дея-

тельности фирмы накануне заключения соответствующих договоров. Базируясь на показателях производственного плана и согласованных технологиях производства, участник №4 рассчитал потребности фирмы в иных материальных средствах, относящихся к производству.

Б-1. Расчет потребностей в сырье

В предварительных рекомендациях по формированию политики фирмы в отношении сырьевых ресурсов было отмечено, что при выборе поставщиков и ведении с ними переговоров фирма будет придерживаться следующих принципов:

— выборка ягод, фруктов и овощей должна проводиться в утреннее время и до 12 часов доставляться на предприятие, разгружаться в бункера и немедленно перерабатываться. Нецелесообразной будет доставка сырья после полудня и к вечеру, так как его хранение неэффективно, а работа персонала во вторую смену пока не предусматривается;

— в связи со сказанным расчеты сырья будут проводиться по принципу точного соответствия его необходимого количества расчетам технологических карт, без каких-либо дополнительных запасов на случай потери им своих агротехнических качеств, вызванной хранением.

Поэтому участник №4 проводил расчеты, принимая во внимание перечисленные требования. Вместе с тем согласно технологическим требованиям он сделал допуск в сторону увеличения на 5—10% от общего количества заготавливаемого сырья со ссылкой на следующие обстоятельства:

— превышение количества содержания воды;

— на выбраковку непригодных к переработке ягод, фруктов, овощей.

Таким образом, количество сырья, необходимого для производства единицы продукции, умножается на 0,05—0,1. Результат будет исходным для составления таблицы потребностей и ведения переговоров с поставщиками.

Б-2. Расчет потребностей в компонентах (ингредиентах)

Технологией производства продукции предусмотрено применение целого ряда дополнительных пищевых добавок (они получили название «компоненты» или «ингредиенты»). Их конкретный перечень по каждому виду продукции, а также количество приводится в технологических картах, которые составляются в период организации деятельности фирмы. Однако участник №4 определил примерные потребности в данных материальных средствах, взяв за основу расчета количество компонентов, необхо-

димое для производства одного литра (килограмма) каждой группы продукции. В данном случае также применяется поправочный (страховой) коэффициент, который в среднем составляет 0,01—0,015.

Б-3. Расчет потребностей в воде

Поскольку технология производства достаточно водоемкая (мытье, бланширование, вода как компонент готовой продукции), необходим отдельный расчет потребностей в воде, которая должна быть высокого качества и артезианского происхождения. При этом в расчетах было проведено распределение этой воды на следующие составляющие:

- вода как элемент продукции (напитки, консервации). Рассчитывается с наибольшей точностью и допуском в 0,02—0,025 л к общему необходимому количеству на один литр готовой продукции;
- вода как компонент технологической обработки сырья и полуфабрикатов (мойка, бланширование). Рассчитывается с приблизительной точностью, но с условием, чтобы поправочный коэффициент не превышал 0,1—0,15.

В дальнейшем был составлен сводный расчет потребностей предприятия в воде специального назначения.

Б-4. Расчет потребностей в электроэнергии

Производство некоторых видов продукции достаточно энергоемкое (например, сушка сырья — выпаривание влаги электрическим способом). В связи с этим необходим отдельный расчет предполагаемого количества использованной электроэнергии (к тому же при аренде производственных площадей арендодатель потребует установки счетчиков и отдельного расчета за потребленную электроэнергию).

За исходные показатели участник №4 брал данные из технических характеристик техники и оборудования (технологические линии №1—4), которые предприятие будет приобретать по договору финансового лизинга и которые будут переданы участником №1 в качестве взноса в уставный фонд (технологическая линия №5 по консервации продукции). При этом он рассчитал:

- суммарные потребности производства в электроэнергии, состоящие из потребностей технологических линий, дополнительного производственного оборудования, на освещение помещений, подогрев воды и т. д. При этом расчет потребностей проводился раздельно не только по периодам, но и по времени работы каждой линии в отдельности, так как все они имеют различные показатели потребляемой энергии;

• максимальные сменные, часовые и разовые потребности в электроэнергии, то есть максимальную нагрузку на электросеть. Это нужно для того, чтобы определить способность электросети, распределительных щитов и трансформаторных подстанций выдержать данные нагрузки, а также рассчитать мощность дизель-станции, необходимой для бесперебойного обеспечения предприятия электричеством в случае его отключения от районной электросети или на тот случай, если тарифные ставки за электричество будут намного выше, чем суммарные затраты на питание от дизель-станции.

Б-5. Расчет потребностей в упаковке

Б-6. Расчет потребностей в таре

Б-7. Расчет потребностей в контейнерах (поддонах)

Во время подготовительной работы по составлению бизнес-плана были обоснованы подходы участников к определению потребностей производства в материальных средствах. Участник №4, взяв за основу предварительные выводы, рассчитал необходимое количество упаковки, тары, контейнеров и поддонов. Следует отметить, что эти и предыдущие расчеты рассчитывают количество материальных средств, по которым потом рассчитывают их стоимостные показатели. Эти показатели в конечном счете включаются в расчет производственной себестоимости продукции, которая вместе с другими расчетными единицами влияет на величину исходной цены. Естественно, что политика участников будет строиться на минимизации затрат, формирующих себестоимость продукции. Одним из таких способов, который был описан выше, является принятие наиболее оптимального решения, касающегося контейнеров и поддонов. Участник №4 рассчитал потребности в этих материальных средствах по следующему алгоритму:

— *1-й шаг*: определяется дневная потребность в контейнерах и поддонах на первые семь месяцев 20XX года на одного покупателя продукции (общее количество за семь месяцев делится на количество дней);

— *2-й шаг*: определяется дневная потребность четырех—шести ежедневных покупателей продукции;

— *3-й шаг*: учитывая, что один комплект контейнеров будет находиться у покупателя, а во второй будет загружаться для него очередная партия продукции, определяется общее количество контейнеров и поддонов.

Данные расчеты позволили значительно уменьшить количество такой тары и подтвердили предварительные выводы о том, что

остальную часть этой тары должны иметь покупатели продукции. В качестве выводов следует привести следующее:

а) учитывая предварительную договоренность участников о минимизации затрат на приобретение основных средств и относительно высокую стоимость *контейнеров и поддонов*, участник №4 предложил вариант, при котором этот вид транспортной упаковки будет привозиться покупателями продукции для ее отгрузки и доставки к местам дальнейшей реализации;

б) *расчет упаковки и тары* произведен в соответствии с ранее оговоренными видами и объемами: упаковка в пакеты по 1,0 л, стаканчики — по 0,2 л, стеклянные банки — по 1,0 л;

в) в отношении *тары* приняты во внимание предварительные выводы маркетинга о целесообразности помещения пакетов и банок в гофроящики и термопакеты. Количество пакетов и банок, которые необходимо в них поместить, зависит от их вида и стандарта;

г) так как *контейнеры и поддоны* могут быть в группе основных средств, то окончательное решение может быть принято после расчета всех затрат, связанных с приобретением необходимого количества тары и упаковки.

Шаг В. Расчет движения готовой продукции и отходов

Следующим шагом участника №4 явился расчет движения *произведенной продукции* по числовым показателям, конкретным местам ее нахождения и движения во временном измерении.

За основу были взяты предварительно сделанные расчеты и выводы, где основным критерием было определение того, что фирма сводит до минимума складирование готовой продукции, заключив договора с покупателями на условиях прямой продажи, под реализацию или в виде товарного кредита. Кроме того, необходимо было рассчитать и эшелонировать движение готовой продукции по различным местам ее дислокации. Это было сделано в табличном варианте по месяцам 1-го хозяйственного года и, как прежде, по пяти основным видам продукции по следующему принципу.

- 1-й показатель — «Произведено и направлено». В его составе:

— всего произведено. Из этого числа направлено:

✓ непосредственно в реализацию прямо из производства;

✓ на хранение.

- 2-й показатель — «Направлено в реализацию». В его составе:

— всего в реализацию. В том числе:

✓ непосредственно с производства;
✓ со склада;
✓ остатки на хранении.

• 3-й показатель — «Направлено для последующей переработки». В его составе:

— всего направлено для переработки со склада;

— произведено продукции в результате переработки. В том числе:

✓ направлено на реализацию;
✓ направлено на хранение.

(Последний показатель относится к нектарам, из которых дополнительно производятся соки и напитки, а также к томатной пасте, из которой вырабатывают кетчуп, томатный сок и напиток).

Данные расчеты продемонстрировали, что вследствие выполнения политики фирмы в отношении производства и реализации к концу октября первого года ее работы необходимо будет складировать до 65% произведенной продукции. Но это требует значительного количества складских помещений, поскольку фирма не предполагает, что выпускаемая ею продукция сразу же будет востребована покупателями. В маркетинговых выводах было отмечено, что в период выхода фирмы на рынок (внедрения) она может рассчитывать на то, что только 30% произведенных товаров (особенно тех, время пользования которыми наступает значительно позже — с января по май) могут быть отгружены немедленно, а остальное количество необходимо складировать. Поэтому необходимо было предусмотреть оптимальное решение: не отказываться от запланированных объемов переработки и в то же время не нести большие затраты за хранение (в том числе и при рассмотрении вопроса об аренде дополнительных помещений для хранения готовой продукции).

Совместно с маркетинговой группой участник №4 предложил такой вариант:

— 35—40% готовой продукции отгружать потребителям немедленно;

— 5—10% готовой продукции складировать на площадях предприятия и иметь как страховой запас;

— 50—60% готовой продукции поставлять на склады покупателей с заключением двух договоров:

✓ о временном хранении с его оплатой по ставкам значительно ниже тех, которые имели бы место в случае договора прямой аренды складских помещений;

✓ о предоставлении права реализации (консигнации) продукции фирмы.

Выгода такого подхода для обеих сторон очевидна. Производитель, не передавая права собственности на свой товар, сокращает затраты на хранение и получает дополнительную возможность реализации своей продукции (тут следует назвать плюс — продукция произведена из свежего сырья, приобретенного по ценам значительно более низким, чем цены на сырье, которое необходимо было бы приобретать через несколько месяцев со складов сельскохозяйственного производителя). Консигнатор же имеет минимальные доходы за хранение продукции, которые однако вполне покрывают складские затраты, и одновременно благодаря оптимальной торговой наценке имеет дополнительные доходы от продаж.

Кроме того, данные расчеты по движению готовой продукции позволили участнику №4 определить порядок и объемы обеспечения производства необходимыми материальными компонентами и сформулировать выводы относительно последовательности загрузки производственных мощностей.

Что касается расчета *движения отходов*, то участник №4 обосновал количественно-временную (определил конкретное количество, категории отходов исходя из технологических карт производства каждой подгруппы готовой продукции) и технологическую (сроки и время изъятия из производства, порядок и места размещения в соответствии с технологическими схемами расположения производственных линий, вспомогательного оборудования и планирования помещений) стороны этого процесса.

Шаг Г. Расчет техники и оборудования

Наличие показателей по плану производства, а также показателей технологических процессов и технологических линий позволило участнику №4 рассчитать показатели по технике и оборудованию. При этом он определил потребности в этих материальных средствах относительно следующих их группировок:

1. *Основное производственное оборудование*. За основу были приняты предварительные решения относительно видов и количества готовой продукции, планируемой к производству в период внедрения фирмы в рынок с запасом мощности, позволяющим увеличить ее выпуск не менее чем на 50% без дополнительного переоборудования линий и при работе в одну производственную смену. При этом оборудование должно иметь:

— технические характеристики, позволяющие максимально автоматизировать все основные технологические процессы, уменьшить ручной труд, обеспечить безопасность работ при минимально занятом персонале и расходе электроэнергии;

— малые габаритные размеры оборудования, простота в эксплуатации, наличие систем аварийного отключения, предохранения от выброса за пределы линий материалов и компонентов, участвующих в производстве продукции;

— доступ к основным механизмам и частям для обслуживания, ремонта, замены комплектующих и смазочных материалов;

— возможность переработки разных видов сырья и автономной работы каждой из линий по выпуску определенных видов готовой продукции.

На основании вышеизложенных критериев участник №4 определил виды и количество основного производственного оборудования, необходимого для переработки сырья и выпуска готовой продукции в соответствии с ранее определенным их количеством.

2. *Вспомогательное производственное оборудование*. К нему участник №4 отнес следующие материальные средства:

— электрокар;

— дизель-станцию;

— лабораторию;

— артезианскую скважину.

Кроме того, им были определены виды и количество приборов, инструментов, инвентаря (как долговременного, так и разового применения), необходимых для запуска, наладки, проверки, ремонта и обслуживания основного производственного обрудования.

Шаг Д. Расчет помещений

В дальнейшем, исходя из рассчитанных ранее показателей оборудования, участник №4 определил потребности фирмы в производственных помещениях, в состав которых (в соответствии с отраслевыми требованиями по размещению промышленного оборудования и производству продукции вышеуказанных видов и групп) должны входить:

а) основные производственные помещения. К ним относятся:

— помещения для размещения пяти технологических линий;

— места для загрузки сырья и упаковки готовой продукции;

б) вспомогательные производственные помещения (места). К ним относятся:

— помещение (место) для компрессорной установки;

— помещение (место) для дизельной установки;

— помещение (место) для артезианской скважины;

— помещение (место) для хранения инструментов и другого инвентаря;

— помещение (место) для лаборатории;

— помещение (место) для смазочных и расходных материалов;

— помещение (место) для размещения отходов;

— помещение (место) для электрокара;

— помещение (место) для оформления документации производства;

— помещение (место) для средств пожаротушения и оказания первой помощи пострадавшим;

— помещение (место) для отдыха персонала;

— санитарно-гигиенические помещения.

В дальнейшем участник №4 рассчитал количественные и стоимостные показатели обеспечения производства оборудованием и помещениями.

Шаг Е. Расчет производственного персонала

При решении этой задачи за базу были взяты:

а) рассчитанные ранее суммарные показатели по производству продукции по месяцам, на основании которых участником №4 были определены виды и количество готовой продукции, которую предприятие будет производить ежедневно в каждом запланированном месяце;

б) возможности годового, квартального, месячного, декадного, суточного, сменного и почасового производственного циклов с учетом времени, необходимого для запуска оборудования, его переналадки, профилактического обслуживания, замены сменных и износившихся частей, деталей, механизмов;

в) требования законодательства и отраслевых нормативных документов к условиям, времени работы персонала на оборудовании по выпуску данной продукции в односменном режиме;

г) максимальные и минимальные объемы переработки сырья и выпуска готовой продукции (сезонность) в соответствии с рекомендациями маркетинговой группы;

д) технологические количественные и временные возможности линий и оборудования при работе в односменном режиме.

В соответствии с этим участник №4 рассчитал количество персонала, необходимого для выполнения производственных заданий в первом хозяйственном году, применив следующие критерии:

— *постоянный производственный персонал*. Его количество сокращается с учетом указанных условий и должно обеспечить односменную работу в течение всего календарного года при загрузке оборудования на 40—50% от максимальной мощности. Этот персонал принимается на работу на постоянной основе, состоит из операторов 4 и 5-го разрядов и оплачивается по тарифным ставкам;

— *переменный (привлекаемый) производственный персонал*. Его количество будет зависеть от степени увеличения объемов производства (например, для периода массовой переработки — июля-сентября), физического состояния основного персонала (подменный фонд на случай болезней или других обстоятельств), при переходе на двухсменную работу (при увеличении количества заказов до такой степени, что в одну смену выполнить их будет невозможно). Этот персонал принимается на работу по временным трудовым соглашениям, состоит из операторов 4 и 5-го разрядов и оплачивается в соответствии с договорами. Его количество может колебаться в соотношении 2,5—4,0 по отношению к количеству постоянного производственного персонала.

Далее участник № 4 в соответствии с отраслевыми тарифными ставками рассчитал показатели оплаты труда основного и дополнительного производственного персонала.

6.2. МАРКЕТИНГОВЫЕ ВЫВОДЫ

6.2.1. Маркетинговая стратегия и политика фирмы

Участник №5 совместно с представителями участников №2 и №3 предложил включить в бизнес-план выводы о том, что ***маркетинговая стратегия*** фирмы будет строиться на основе анализа текущей деятельности фирмы, отслеживания рыночной ситуации и ее прогнозирования, постоянного изучения поведения старых и новых конкурентов. Она должна быть направлена на

поиск оптимальных путей и форм привлечения клиентов и потребителей продукции фирмы, на обеспечение быстрого достижения безубыточности и выхода на оптимальный уровень рентабельности по отдельным видам продукции и по фирме в целом.

По мнению указанных участников, основными планирующими *показателями маркетинговой стратегии* станут:

а) постоянное изучение тенденций развития спроса и предложения, составление на этой основе обобщающих данных и прогнозных оценок;

б) анализ действующего рынка и появляющихся (планируемых) инноваций со стороны действующих или появляющихся конкурентов;

в) возможности выхода на новые рынки со старой и/или новой продукцией и прогноз поведения внедренных видов на этих рынках.

Далее они определили, что основными *компонентами маркетинговой стратегии* будут следующие:

1) формирование рациональной политики ценообразования;

2) проведение рациональной и эффективной рекламной кампании;

3) формирование взвешенной политики поддержки продукции фирмы на рынке ее реализации.

Маркетинговая политика фирмы в период ее учреждения, организации и в период выхода на рынок должна быть направлена:

а) на поиск и выбор поставщиков, потребителей, ведение с ними переговоров, заключение выгодных для фирмы договоров;

б) поиск и выбор партнеров, обеспечивающих учреждение фирмы, организацию ее работы и функционирование в ходе текущей производственной деятельности (банк, страховая компания и др.);

в) постоянное отслеживание текущей ситуации на рынке, поведения покупателей, конкурентов в отношении фирмы и ее продукции;

г) анализ эффективности применения различных видов рекламных средств на основании изучения состояния продаж продукции фирмы по месту, времени, ассортименту, категориям покупателей и другим показателям;

д) анализ выполнения договорных обязательств поставщиками товаров и услуг, потребителями (по времени, качеству, количеству, финансовым и иным показателям);

е) планирование и проведение оперативных мероприятий по своевременному сбыту продукции потребителям (по количеству, времени, качеству, финансовым и иным показателям);

ж) прогнозирование возможности внесения изменений в виды и ассортимент выпускаемой продукции по причине ее слабой реализации, производство новых видов продукции из старого и/или нового сырья.

6.2.2. Политика ценообразования

Во время определения политики ценообразования группа участника №5, готовя предложения в бизнес-план по данному вопросу, брала за основу выводы и предложения, касающиеся среднерыночных цен на продукцию фирмы, сделанные в ходе предварительного маркетингового анализа отрасли, рынков и решений по этому показателю, принятых за основу участниками на собрании. При этом она выделила следующие основные блоки своего концептуального видения формирования цен на продукцию фирмы:

Блок 1. Факторы, влияющие на формирования цен на продукцию фирмы.

Блок 2. Ценовая политика и стратегия.

Блок 3. Установление исходной цены.

Блок 1. Факторы, влияющие на формирование цен на продукцию фирмы

Предварительные маркетинговые исследования позволили проанализировать в бизнес-плане факторы, которые могут влиять на цену товара. Данный анализ крайне необходим не только с точки зрения оценки ценовой конкурентной среды, но и для определения величины затрат фирмы и их влияния на те начальные цены, с которыми фирма может внедриться в рынок и закрепиться там. Среди этих факторов были выделены следующие:

а) соотношение спроса и предложения на рынке на каждую группу (подгруппу) товаров, предлагаемых к реализации;

б) сезонность;

в) условия реализации, учитывающие интересы и потребности основных категорий потребителей;

г) качество предлагаемой продукции;

д) наличие на рынке постоянных и оптовых покупателей аналогичной продукции;

е) ценовая политика конкурентов в местах предполагаемой реализации продукции фирмы и ценовые показатели на конкретные виды продукции, в конкретных местах и в конкретное время реализации;

ж) рекламная политика основных (успешных) конкурентов;

и) предоставление конкурентами ценовых скидок.

На основе данного анализа были сделаны следующие выводы. Учитывая состояние продаж аналогичной продукции, поведение покупателей и политику конкурентов, следует:

1) цены на продукцию 3 и 4-й групп держать на уровне средних по отношению к конкурентным ценам (уровень рентабельности по ним 15—20 %);

2) цены на продукцию 1 и 2-й групп назначать выше средних (уровень рентабельности по ним — 25—30 %).

Блок 2. Ценовая политика и стратегия

Было предложено, что при формировании *ценовой политики* фирма будет использовать принципы ценообразования, основанные:

- на максимальном учете затрат, определяющих себестоимость продукции;
- изучении и учете ценовой политики конкурентов на однотипную продукцию при равных ассортименте, качестве и условиях;
- регулировании норм прибыли в зависимости от ценовой политики конкурентов и поведения покупателей;
- манипулировании ценами в разные сезоны продаж и в различной ситуации;
- применении системы ценовых скидок для определенных категорий потребителей и в определенные периоды реализации.

Для товаров, внедряемых в рынок в первый год деятельности фирмы, цены могут изменяться в зависимости от рыночной ситуации. Это утверждение не касается договоров на реализацию продукции, которые предприятие будет заключать с оптовыми и постоянными (на срок не менее одного года) покупателями. Для них цены будут предлагаться стабильными на весь период действия договора и могут изменяться только по взаимной договоренности сторон и/или при заключении новых договоров. Для разовых покупателей цены могут быть «плавающими» в зависимости от объема, условий, сезона продаж и иных текущих рыночных факторов.

Выводы:

Формирование текущих цен в первый год работы фирмы будет осуществляться исходя из рыночных условий. Но при этом:

а) до достижения фирмой точки безубыточности (BEP) цены на товары будут стабильными и их величины будут зафиксированы в заключаемых фирмой договорах;

б) на товары 1, 2, 3-й групп цены могут быть увеличены при достаточно возросшем спросе на продукцию фирмы и применении системы скидок (на оптовые поставки — 5—7 % и в случае предварительной оплаты производства продукции для этих покупателей — до 10 %);

в) на товары группы 4 цены будут стабильными с целью удержания на рынке постоянного количества данной продукции;

г) на товары группы 5 цены могут быть уменьшены, поскольку спрос на них может быть значительно меньше, чем предполагается.

Маркетинговая группа сделала заключение, что *ценовая стратегия* фирмы будет формироваться в зависимости от хода реализации продукции, поведения покупателей и конкурентов в каждом конкретном периоде деятельности фирмы и по каждому виду товаров (группе товаров). При этом она сформулировала предварительные выводы, которые будут предложены остальным участникам и рассмотрены при обсуждении маркетинговой части бизнес-плана. Эти выводы будут следующими. После первого года — времени внедрения в рынок — *ценовая стратегия* будет строиться на следующих принципах:

а) на высокорентабельный (монопольный в некоторых случаях) товар — цены выше, чем у конкурентов;

б) на среднерентабельные товары (распространенные) — цены сначала ниже, чем у конкурентов, потом одинаковые, а в дальнейшем — выше (за счет заключения договоров с новыми постоянными покупателями;

в) «оппортунистические» цены (ниже, чем у конкурентов) — на товары менее рентабельные.

Такая стратегия должна способствовать признанию фирмы на первоначальном этапе ее рыночной деятельности, затем она поможет удержаться на рынке со стабильной долей реализации, а в дальнейшем — увеличить объемы продаж и добиться постоянного, стабильного получения прибыли и ее увеличения.

Блок 3. Установление исходной цены

Исходя из выводов предыдущих пунктов относительно стратегии и политики ценообразования, были высказаны рекомендации о начальных ценах для внедрения в рынок по каждой группе товаров. При этом обозначены верхний и нижний пределы цен, показатели которых ориентируются на конкурентов и на выводы по ценовой политике в отношении конкретной группы товаров. Данные ценовые показатели являются приблизительными, а точное выражение они приобретут только после полного расчета всех затрат (себестоимости) и определения уровня рентабельности по каждой группе товаров.

Кроме того, начальные цены могут зависеть от характера договоров с поставщиками и покупателями, степени учета в них интересов фирмы, где наиболее привлекательными для фирмы могут быть такие условия, когда фирма будет иметь соотношение дебиторской и кредиторской задолженности как 1: 2. Далее были сформулированы предложения, сущность которых заключалась в том, чтобы *подробный расчет начальных цен* произвести при составлении приложений к бизнес-плану. При этом:

- *на соки, напитки, нектары, консервацию, сушку* — цены несколько выше, чем у конкурентов, т.к. данные товары пользуются повышенным спросом и существующий объем предложений отстает от спроса, реализации, а продукция конкурентов менее качественная, чем у создаваемой фирмы;
- *повидло, джемы, конфитюры* — цены примерно равные ценам конкурентов, поскольку спрос на них равен предложению конкурентов;
- *томатную пасту и кетчуп* — цены такие же, как у конкурентов, потому что продукция фирмы не будет уступать продукции конкурентов по качеству, и еще есть свободная ниша на рынке;
- *консервацию и сушеную продукцию* — ниже, чем у конкурентов, т.к. спрос на эту продукцию меньше существующего предложений.

Формирование текущих цен в первый год работы фирмы будет происходить в зависимости от рыночных условий. При этом будут учитываться такие основные варианты:

1. *Сезонные.* В период наибольшего (массового) спроса на продукцию цены держать на запланированном в бизнес-плане уровне.

2. *Плавающие.* При увеличивающемся спросе на продукцию фирмы цены увеличиваются при стабильном обороте и могут быть уменьшены при значительно возросшем обороте. При уменьшающемся спросе цены снижаются до пределов себестоимости по отдельным видам продукции, но только на условиях оптовой распродажи товаров.

3. *Рекламно-презентационные.* Применяются в исключительных случаях для первых покупателей, покупателей с заранее определенным объемом приобретаемой продукции, для продукции, приобретаемой дополнительно к основной и в некоторых других случаях.

6.2.3. Производственная политика и политика реализации

Основываясь на выводах раздела, определяющего сбытовую политику фирмы, были намечены основные подходы к формированию ***производственной политики***. При этом за основу взяты показатели, определяющие максимально возможную долю фирмы на рынке на первом этапе — *этапе внедрения* — по каждой конкретной группе товаров. Вторым критерием явились показатели перспективного развития фирмы: после закрепления — *этап стабилизации* — до увеличения объемов (изменения ассортимента и пр.) — *этап роста*.

На базе этого спрогнозированы следующие показатели, которые подтвердили выводы участника №4 (см. пункт 6.1.1, шаг Г):

а) конкретные объемы реализации продукции по периодам деятельности фирмы по каждой группе товаров;

б) предполагаемые технологические линии, параметры техники и оборудования, которые должны не только обеспечить выполнение плановых показателей в начальный период деятельности фирмы, но и иметь такой резерв технологических и технических характеристик, который позволил бы:

- увеличить объемы производства без дополнительных капиталовложений в техническое переоборудование;
- иметь возможность для выпуска новых видов продукции в зависимости от выводов маркетинга, сделанных при изучении рыночной обстановки на этапе стабилизации перед этапом роста.

При определении ***политики реализации*** (во взаимосвязи с политикой производства) маркетинговая группа исходила из того положения, что основой успешного сбыта продукции фирмы будут тщательно разработанные договоры с потребителями. Такой подход обусловлен специфичностью сырья (фрукты, ягоды и

овощи) и необходимостью его немедленной переработки для сохранения качества необходимых стандартов.

Предварительные выводы, сделанные в период подготовки к составлению бизнес-плана, были конкретизированы и уточнены в том плане, что в интересах фирмы следует добиваться ситуации, при которой потребители:

а) возьмут под реализацию максимально возможное количество готовой продукции, чтобы избежать выделения фирмой дополнительных ресурсов на аренду (оборудование) дополнительных мест ее хранения;

б) будут проводить предоплату за 10—20 дней до поставки продукции в размере не ниже 50 % ее договорной стоимости;

в) будут проводить собственную рекламную кампанию относительно предназначенной к реализации продукции;

г) будут применять ценовую политику, позволяющую полностью или в максимально возможных объемах реализовать продукцию фирмы на выгодных для себя и покупателей условиях (разумная система скидок и надбавок).

6.2.4. Маркетинговая политика коммуникаций

Группа, которая разрабатывала данный блок, опираясь на опыт своих фирм и изучение применения различных видов рекламы конкурентами и другими структурами, пришла к выводу по следующим позициям.

I. Задачи рекламных мероприятий фирмы

1) ***на этапе учреждения*** — дать информацию потенциальным клиентам о создаваемой фирме, предлагаемой продукции и вариантах выгодного сотрудничества. В данном случае реклама носит *заявительный* характер — участники информируют рынок о возможном появлении в ближайшем будущем новой фирмы с конкретными видами деятельности, товарной продукции и другими компонентами;

2) ***на этапе организации*** фирмы — дать информацию о создании фирмы, особенностях ее деятельности, привлекательности планируемых к выпуску товаров. В данном случае реклама носит *констатирующий* характер — участники информируют рынок об учреждении новой фирмы и ее государственной регистрации, местонахождении, о руководителе, предлагаемом товарном ассортименте, возможном выгодном сотрудничестве, ценах, условиях

и иных конкретных фактах, предполагаемом начале производственной деятельности;

3) ***на этапе внедрения*** в рынок — рекламные мероприятия преследуют цель обратить внимание клиентов, партнеров, конкурентов на *успешное* начало деятельности фирмы (успешную реализацию товаров), положительный потенциале развития. То есть в данном случае участники рынка получают подтверждение того, что фирма действительно состоялась, и у участников (учредителей, собственников) «слово не расходится с делом», что фирма вышла на рынок всерьез и надолго;

4) ***на этапе стабилизации*** — реклама должна содействовать удержанию рыночных позиций, помочь привлечь новых клиентов, давать информацию не только и не столько о самом товаре, сколько о его качестве, процессах, происходящих в фирме.

II. Рекламная политика в выбранных рынках

Группа участника №5 изучила рекламные мероприятия как конкурентов, так и других фирм, работающих на рынке. Исследовались виды рекламы, порядок оформления, места размещения, периодичность выхода и другие компоненты. Группа посетила места продаж, выставки, ярмарки и другие массовые мероприятия. В качестве объектов анализа выступали производители продукции и ее реализаторы: магазины, оптовые рынки, структуры, осуществляющие выездную торговлю. В качестве сравнительных показателей были выбраны следующие группы и виды:

- по деятельности за последние три года:
  - доля рынка;
  - процент реализации;
  - рентабельность оборота;
- по соотношению рекламных носителей:
  - технические;
  - печатные;
  - наглядные;
  - контактные.

Анализ показал, что на рынке большинство крупных и средних фирм (по масштабам оборота) пользуются наиболее эффективными и менее дорогими рекламными средствами. Предпочтение все более отдается контактным средствам, особенно в периоды проведения ярмарок, выставок, презентаций и других целевых мероприятий, ко-

торые посещает множество потенциальных потребителей. Все большую популярность приобретают презентации товаров («проба» продукции) в период всевозможных массовых мероприятий: праздников, гуляний, фестивалей, карнавалов и т. д. При этом в значительной степени задействуются средства массовой информации.

III. Выбор рекламодателей

Так как к среде конкурентов относятся и производители, и фирмы, торгующие продукцией, схожей с той, что планируется к выпуску фирмой «Нива», группа участника №5 проанализировала те рекламные средства, которыми они пользуются. При этом оценивался довольно широкий спектр предприятий и фирм — от успешных до проблемных. Данный анализ проводился по следующим показателям:

- рекламные структуры:
  - — специальные агентства;
  - — агентства при телевизионных компаниях;
  - — агентства при радиокомпаниях;
  - — агентства (управления, отделы) при печатных изданиях (информационных, печатных, периодических, специальных);
  - — рекламные посредники;
- рекламные предложения:
  - — только изготовление рекламы;
  - — только размещение рекламы;
  - — и изготовление, и размещение.

Анализ показал, что фирмы, разное время работающие на рынке, применяют различные рекламные средства и пользуются услугами различных рекламных структур. Вместе с тем обобщенные показатели дают представление о рекламной политике, проводимой основными конкурентами на рынке, и можно предложить применить их опыт в отношении собственной деятельности при организации работы, а также на последующих этапах: внедрения, стабилизации и роста. Все больше заказчиков рекламы используют агентства, которые и изготавливают и размещают рекламу в местах, оговоренных в договорах. Иначе говоря, предприятия, производители освобождаются от довольно трудоемкой и громоздкой деятельности по поиску наиболее эффективных рекламных носителей, мест размещения рекламы своей продукции, ведению переговоров, заключению договоров и контролю за их выполнением.

Исходя из проведенного анализа было сделано предположение, что в период учреждения, организации работы и в первые месяцы деятельности фирмы в ее ***рекламной политике*** будут доминировать следующие принципы:

- *адресная реклама* с приоритетом в сторону оптовых (массовых) потребителей;
- *дифференцированная реклама*, рассчитанная на конкретные категории потребителей;
- *сезонная реклама*, учитывающая массовое, сезонное употребление конкретного вида продукции;
- *позиционная реклама*, рассчитанная на определенные места (регионы) реализации продукции.

Маркетинговая группа на базе предварительного анализа предложений поставщиков услуг сделала вывод о нехватке информации о рекламных фирмах и выработала дополнительные критерии оценки предложений фирм, действующих на рекламном рынке. Эти фирмы должны:

а) иметь стабильное положение на рекламном рынке;

б) охватывать своим влиянием не менее 80% потенциальных потребителей продукции фирмы;

в) предоставлять комплексную рекламную услугу — *изготовление и размещение* рекламы;

г) изготавливать и размещать рекламу на различных носителях: электронных, печатных, наглядных;

д) применять гибкую систему льгот в отношении заказчиков рекламной продукции;

е) являться плательщиками НДС.

При этом была получена информация о рекламных фирмах, услугами которых пользуются прежде всего *успешные* конкуренты. Такая информация в сочетании с предыдущими выводами позволила группе участника №5 сделать сравнительный анализ предложений рекламных фирм и сформулировать предварительные выводы и рекомендации. Следуя принципу максимального сокращения потерь при наступлении рисков, связанных с поведением партнеров, маркетинговая группа предложила в дальнейшем привлекать к сотрудничеству не менее двух агентств, наиболее соответствующих требованиям фирмы как заказчика рекламных услуг.

На основании анализа эффективности рекламных средств и их применения предложены основные направления ***рекламной стратегии*** на различных этапах деятельности фирмы:

а) *на этапе роста:*

- оптимизация периодичности и расширение сфер размещения рекламы;
- изготовление и размещение новых видов рекламной продукции;
- усиление адресности влияния рекламных средств;

б) *на этапе стабилизации:*

- сворачивание использованных видов рекламных средств по стабильно реализуемой продукции;
- изготовление и размещение рекламы на новых носителях и в новом оформлении;
- применение комбинированных рекламных средств с акцентированием адресности;
- изменение рекламных приоритетов в сторону мероприятий «паблик рилейшнз» (реклама на заказного потребителя посредством привлечения профессионалов, умеющих формировать с помощью средств массовой информации, информативных и презентационных мероприятий общественное мнение и настроения в пользу продукции фирмы и политики продаж).

6.3. ВЫБОР МЕСТА РАСПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ И ЕГО ОБОСНОВАНИЕ

В предыдущих разделах одним из вариантов предполагаемого размещения фирмы была аренда производственных и иных помещений, принадлежащих участнику №1. Приняв к сведению это предложение, представитель участника №3 совместно с участником №5 провели анализ этого места расположения и подготовили соответствующие предложения: анализ целевых рынков в предполагаемом месте, возможная позиция фирмы в них, факторы, которые помогут избежать ошибки при определении места расположения фирмы. При этом в качестве вариантов были рассмотрены и обоснованы следующие позиции:

Позиция 1. Фирма размещается на окраине города на площадях участника №1.

Позиция 2. Фирма размещается ближе к центру города на площадях гормолокозавода.

Позиция 3. Фирма размещается на площадях военного предприятия, подлежащего конверсии.

Позиция 4. Фирма размещается на территории районной опытной станции.

Позиция 5. Фирма размещается на территории коллективного сельхозпредприятия.

Позиция 6. Фирма размещается на территории старого консервного комбината.

Участники провели переговоры со всеми руководителями перечисленных структур и получили необходимую информацию об этих предприятиях от следующих органов:

- Государственной администрации;
- Фонда государственного имущества;
- Главного архитектурного управления;
- государственной нотариальной конторы;
- хозяйственного суда;
- Антимонопольного комитета Украины;
- районной санэпидемстанции;
- Комитета защиты прав потребителей;
- органов пожарного надзора;
- органов контроля за соблюдением мер по охране труда;
- банков;
- налоговых органов;
- телефонной станции;
- органов — поставщиков коммунальных услуг;
- Пенсионного фонда;
- районной энергоснабжающей компании.

Параметры целесообразности и привлекательности расположения фирмы в предложенных местах, по которым делался предварительный выбор, были следующие:

- лучший район для организации производства и реализации продукции;
- близость основных (предполагаемых) клиентов, в том числе оптовых и постоянных;
- отдаленность от поставщиков сырья, тары, упаковки, услуг;
- отдаленность от необходимых трудовых ресурсов;
- деловой климат для развития бизнеса;
- конкурентная обстановка в сфере реализации продукции;
- транспортные коммуникации и инфраструктура;
- наличие экологически чистых водных источников;

• наличие возможности арендовать готовые помещения и оборудование;
• размер арендной платы за помещения и оборудование;
• обеспеченность коммунальными услугами и их размеры;
• наличие специальных складских помещений (в том числе складов-холодильников);
• возможность выполнения требований экологического законодательства;
• наличие и состояние средств связи, в том числе электронной;
• наличие гаражей и помещений для службы контроля за выходом и возвращением автомобилей;
• наличие собственной АЗС;
• близость банка, почты, других структур;
• удобство для прибытия на работу персонала.

Сравнение показателей позволило обосновать выбор в пользу позиции 1 и позиции 2. Однако предпочтение отдается площадям участника №1, так как по наиболее затратным компонентам размещения фирмы его предложения оказываются самыми выгодными. Кроме того, участник №1 уже имеет подготовленные помещения и оборудование, соответствующие потребностям создаваемой фирмы. Он также, являясь одним из учредителей фирмы, заинтересован не только в получении арендной платы, но и в достижении фирмой коммерческих успехов.

После этого был проведен анализ рыночных условий в предполагаемом месте и регионе размещения фирмы.

6.3.1. Конкурентная позиция фирмы в выбранном месте

I. Объем и динамика рынка в выбранном месте

Правильность решения по выбору места расположения фирмы в пользу позиции 1 была подтверждена последующими аналитическими данными, которые охарактеризовали положение конкурентов по реализации однотипной с фирмой продукции (произведенной из отечественного сырья, достаточно экологически чистой) и поведение ее потребителей. В качестве критериев были выбраны следующие показатели:

• *по объемам реализации*:

— сколько всего продукции было реализовано за пять предшествующих сезонов всего, в том числе по обобщенным ее 5-ти группам;

• *по основным группам покупателей продукции*:

— оптовые рынки;
— магазины;
— организации;
— предприятия питания;
— частные предприниматели;
— физические лица.

Было доказало, что уровень среднегодового потребления представленных видов продукции на одного жителя региона снизился на порядок по сравнению с предшествующими годами. Также принималось во внимание, что за два предшествующих года количество потенциальных потребителей продукции увеличилось на 25—30 тысяч человек после ввода в эксплуатацию двух микрорайонов, что повлекло за собой появление немалого количества организаций, фирм, учреждений, осуществляющих оптовые закупки.

Кроме того, в городе были введены жесткие меры по недопущению ввоза из-за границы недоброкачественной продукции. Активизировали свою работу в местах реализации аналогичной продукции Общество защиты прав потребителей, санэпидемслужба, другие контролирующие органы, что привело к резкому снижению объемов реализации аналогичной, но некачественной продукции.

II. Прогнозная оценка позиций фирмы в выбранном месте

На базе материалов предыдущего раздела было сделано заключение, что рынок потребления продукции фирмы в выбранном районе имеет тенденции к расширению благодаря увеличению спроса на продукцию отечественного производства. При этом на основе анализа была сделана прогнозная оценка позиций фирмы в данном районе, определена ее текущая и перспективная политика. Прогноз был сделан по следующим показателям для пяти обобщенных видов групп продукции:

• объемы реализации:

— в начале деятельности;
— в конце третьего месяца деятельности;
— в конце шестого месяца деятельности;
— в конце первого года деятельности;

— в конце второго года деятельности;
• рыночные позиции:
— потребности региона;
— позиции конкурентов;
— предполагаемые позиции фирмы.

Учитывая сложившуюся ситуацию и прогнозную оценку, было установлено, что наиболее приемлемым будет подход постепенного внедрения фирмы в рынок в месте ее предполагаемого расположения, расширения объемов и районов реализации. При этом в начале деятельности фирмы предлагается ее продукцию реализовывать на торговых площадях участника №3, которые расположены в предполагаемом районе размещения фирмы и регионе реализации. Кроме того, участник №3 имеет репутацию надежного, предсказуемого и выгодного партнера, а также сформировавшийся положительный имидж.

III. Оценка конкурентов в выбранных местах реализации

Наряду с цифровыми показателями позиций конкурентов группа представителей участника №3 в целях минимизации потерь при внедрении в рынок в данном районе проанализировала сильные и слабые стороны работающих здесь предприятий по продаже однотипной продукции, сравнила их с планируемыми показателями фирмы и сделала соответствующие выводы. При этом сравнивались позиции:

• магазинов торговой фирмы;
• оптового рынка;
• выносной палаточной торговли фирмы по розничной реализации;
• вывозной торговли районных и иных коллективных сельхозпроизводителей;
• частных производителей на розничных рынках.

Сравнение этих показателей дало основание утверждать:

а) в выбранном районе расположения фирмы спрос на продукцию опережает предложение;

б) товары, которые предлагает фирма, являются традиционными и относительно рентабельными;

в) потребности имеющихся и потенциальных клиентов в качественной, экологически чистой продукции из сырья отечествен-

ного производства удовлетворяются не полностью, поэтому фирма имеет шанс (50/50) войти и остаться на данном региональном рынке;

г) конкурентная ситуация в выбранном районе благоприятная: существующие количество, качество, ассортимент и цены пока не удовлетворяют потребностей покупателей.

IV. Объемы и динамика сбыта в выбранном месте

После предварительного анализа как отрасли, так и обстановки в предполагаемых местах реализации продукции фирмы был сделан вывод о том, что на этапах внедрения **(№1)** и стабилизации **(№2)** необходимо воспользоваться в первую очередь каналами реализации участника №3 и дополнительными каналами, соотношение которых было определено группой участника №3 по следующим параметрам:

- через торговую сеть участника №3;
- через оптовые рынки;
- через частную торговую сеть;
- через адресную сеть (по системе «стол заказов»);
- через другие каналы.

Этот анализ позволяет сделать предположение, что, закрепившись на рынке с помощью торговой сети участника №3, фирма «Нива» сможет расширить каналы сбыта посредством поиска и заключения договоров с новыми оптовыми покупателями ее продукции. При этом были выработаны предварительные рекомендации по сбытовой политике:

а) вести поиск новых оптовых покупателей (потребителей) и стремиться к заключению с ними долгосрочных договоров;

б) постепенно вводить адресную торговлю по индивидуальным заказам юридических и физических лиц на основании долгосрочных договоров;

в) ввести гибкую систему оплаты за продукцию и практику предоставления скидок при предложении цены;

г) внедрить систему обслуживания различных мероприятий, проводимых юридическими и физическими лицами;

д) применить систему доставки продукции непосредственно заказчикам.

V. Проектная оценка объемов реализации продукции в выбранном месте

Учитывая сложившуюся конкурентную ситуацию и выводы относительно общих объемов и предполагаемых действующих и перспективных каналов сбыта, был составлен аналитический прогноз конкретных числовых показателей по реализации продукции на этапах внедрения (**№1**), стабилизации (**№2**), роста (**№3**), модернизации (**№4**). При этом расчет производился:

- по сезонам реализации:
  - зима;
  - весна;
  - лето;
  - осень;
- годам реализации:
  - 20XX—20XX + 3 года;
  - после 20XX + 3 года.

Поскольку участники определяют плановые показатели на период 20XX—20XX + 2 годов, рассчитываемые цифры по этапу №4 являются прогнозными и не отражают предполагаемых изменений в объемах, ассортименте и количестве продукции, которые могут произойти в период до конца 20XX + 2 года.

VI. Сбытовая стратегия фирмы в выбранном районе

При *успешной (плановой*) реализации продукции фирмой будет проводиться следующая политика:

а) расширение объема продаж выбранного ассортимента продукции в выбранных местах ее реализации;

б) разработка и производство новых видов продукции, ее реализация в ранее выбранных местах;

в) расширение рынка реализации первоначального ассортимента продукции;

г) реализация товаров нового ассортимента в новых местах;

В случае *недостаточной реализации* определенного вида продукции в ранее выбранных или новых местах политика фирмы будет строиться следующим образом;

1) поиск новых заказчиков и/или мест реализации;

2) снижение цен на данную продукцию и распродажа по выгодным для фирмы низким ценам;

3) снятие данного вида продукции с реализации и производства.

Кроме того, было предложено планировать внедрение и другие сбытовые подходы, среди которых могут быть;

а) внедрение временного сбыта: сезонные заказы, срочные заказы, комбинированные заказы;

б) применение дополнительного адресного сбыта путем участия в ярмарках, презентациях, выставках, дегустациях, торжествах и т.п.;

в) применение принципов «кооперативной ответственности» в звене «поставщик — производитель — продавец».

6.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Данная работа была поручена участнику №2, представитель которого на базе принятых участниками предварительных решений, нашедших выражение в организационной концепции фирмы, сделал вывод о целесообразности создания фирмы в виде общества с ограниченной ответственностью (ООО). По его мнению, этот выбор основан на следующих преимуществах, присущих ООО:

— ограниченная материальная ответственность в пределах вкладов участников;

— конкретное определение доли прибыли каждого участника;

— относительно небольшой размер уставного фонда;

— четкое определение прав и обязанностей участников общества;

— несложная процедура учреждения, организации и ликвидации.

Он предположил, что в дальнейшем при достижении стабильных положительных результатов в реализации продукции и при положительной рыночной ситуации можно рассматривать вопрос о преобразовании ООО в акционерное общество закрытого или открытого типа с целью привлечения дополнительных средств для расширения объемов выпуска и реализации продукции, выхода на новые рынки и завоевания там выгодных позиций.

В состав будущих акционеров можно будет привлечь финансовые структуры, других товаропроизводителей, фирмы, реализующие продукцию, отдельных физических лиц, имеющих влияние в бизнесе, а также использовать опыт корпоративного управления проектами развития.

6.4.1. Взаимоотношения участников

Подробная характеристика участников фирмы приведена ранее (см. гл. 2, разд. 1).

Представитель участника №2 предложил, что в целях качественного и эффективного создания фирмы и управления ее деятельностью целесообразно распределить полномочия между участниками в управлении фирмы с учетом их квалификации, предыдущего опыта работы и взносов в уставны фонд.

Такое распределение может иметь следующий вид:

а) представитель участника **№3** может рекомендоваться на должность директора фирмы;

б) представитель участника **№2** может рекомендоваться на должность заместителя директора по маркетингу;

в) участник **№4** может рекомендоваться на должность начальника производства.

Вместе с тем предварительное распределение может изменяться как самими участниками, так и назначенным директором, которому будет предоставлено право выдвижения собственных кандидатур на должности заместителя директора по маркетингу и начальника производства ввиду его персональной ответственности перед участниками не только за состояние хозяйственной деятельности фирмы, но и за действия подчиненного персонала.

После утверждения собранием участников указанных предложений (или принятия иных) данные представители (участники) будут выполнять все организационные задачи вплоть до назначения директора фирмы и подписания с ним контракта. Что касается участия учредителей №1 и №5 в управлении фирмой, то по предварительной договоренности между ними представитель участника №1 и участник №5 могут рекомендоваться на должности председателя собрания участников и его заместителя.

6.4.2. Уставный фонд фирмы и его структура

Предложения представителя участника №2 по формированию уставного фонда фирмы свелись к следующему. Уставный фонд общества будет формироваться в соответствии с Законом Украины от 1992 г. «О хозяйственных обществах» и состоять из имущественных и денежных взносов его участников, как это было ими оговорено ранее. До регистрации фирмы участникам №4 и 5 предлагается внести всю

сумму их денежных вкладов, что будет составлять не менее 30 % заявленного размера уставного фонда. После регистрации фирмы остальные участники (№1—3) внесут 100% своего материального взноса в уставный фонд фирмы в соответствии с их перечнем и оценкой, утвержденных на собрании.

6.4.3. Организационная структура фирмы

Представитель участника №2 после консультаций с остальными представителями и участниками разработал предварительную организационную структуру фирмы. При этом он исходил из положений концепции организации фирмы, ранее утвержденной собранием участников, а также принятых в предпринимательской среде среднего уровня принципов оптимального количества постоянного персонала, минимизации управленческого персонала, рационального соотношения производственного и управленческого персонала, а также введения для каждого сотрудника комплекса дополнительных обязанностей. Было предложено иметь организационную структуру, состоящую:

- из *управления* (функции: планирование, организация, контроль, делопроизводство, непосредственное управление);
- *производства* (функции: основное производство, техническое обслуживание и ремонт, вспомогательные работы);
- *маркетинга и логистики* (функции: маркетинг, поставки, хранение, сбыт, транспортное обслуживание);
- *бухгалтерии* (функции: учет, отчетность, статистика, инвентаризация, кассовые операции).

При этом представитель участника №2 исходил из следующих положений: поскольку фирма новая и стремится внедриться в уже существующий рынок производства и реализации однотипных товаров, необходимо учитывать сложившиеся ценовые реалии и максимально возможно снизить затраты на заработную плату персонала. Для достижения этого требуется:

- оптимальное количество структурно-функциональных направлений (без раздробления по участкам ответственности);
- сокращение штатных единиц фирмы (постоянного состава);
- привлечение переменного (временного) контингента работников по мере производственной необходимости, особенно в сезон массовых поставок и переработки исходного сырья;

• уменьшение управленческого персонала при условии перераспределения функций ответственности и руководства подчиненными на директора и руководящий персонал второго уровня управления;

• делегирование участниками своих представителей для руководства фирмой и ее подразделениями с целью оптимизации затрат на заработную плату с последующей компенсацией за счет дивидендов.

6.4.4. Персонал фирмы и его распределение

Исходя из выводов предыдущего раздела представитель участника №2, после соответствующих консультаций, сделал предварительный расчет потребностей фирмы в персонале и определил название предполагаемых должностей в соответствии с соответствующим Государственным перечнем.

Опираясь на разработанную ранее функционально-организационную структуру фирмы, был составлен примерный перечень штатных должностей фирмы и определена их подчиненность.

• *Уровень 1.* Директор предприятия. (Закон Украины «О хозяйственных обществах» предусматривает должность либо директора, либо генерального директора ООО). Подчиненность — всем участникам или одному из них по решению собрания.

• *Уровень 2.* Заместитель директора по маркетингу, главный бухгалтер, начальник производства, заведующий лабораторией, секретарь. Подчиненность — директору.

• *Уровень 3:*

— бухгалтер (кассир). Подчиненность — главному бухгалтеру;

— операторы 4 и 5-й разряда, слесарь-ремонтник, водитель электрокара. Подчиненность — начальнику производства;

— заведующий складом, водители легкового и грузовых автомобилей. Подчиненность — заместителю директора по маркетингу;

— дополнительный персонал, принимаемый на работу на временный период (сезон) — операторы 4-го разряда и грузчик. Подчиненность — начальнику производства.

Кроме того, ряд должностных лиц будет выполнять обязанности внештатных работников:

— начальник производства — инспектора по соблюдению правил пожарной безопасности и по контролю за соблюдением правил по охране труда;

— заведующий лабораторией — санитарного инструктора;
— секретарь — инспектора по личному составу.

Производственный персонал фирмы (как основной, так и дополнительный) перед началом работ проходит обучение, проводимое представителями фирмы—поставщика оборудования в течение четырех дней после монтажа оборудования. Потребности фирмы в производственном и другом персонале могут изменяться в зависимости от состояния реализации продукции и других факторов, которые могут влиять на уменьшение (увеличение) объемов производства и реализации.

В дальнейшем на основании учета производственных потребностей были определены предварительные требования к персоналу. За критерии брались:

— возраст;
— опыт работы;
— образование;
— материальное положение;
— предполагаемая зарплата.

Не исключается, что эти критерии будущий директор сможет уточнить и изменить с целью выработки требований к исходным данным нанимаемых на работу сотрудников, а также заключения договора с кадровым агенством на подбор персонала.

6.4.5. Критерии ответственности руководителей

На основании организационной структуры фирмы представитель участника №2 предположил, что:

1) *директор* будет нести ответственность за общее руководство фирмой, а также за организацию контроля качества продукции;

2) на *заместителя директора по маркетингу* будет возложена ответственность за организацию и проведение мероприятий маркетинга, логистики (снабжение, складирование, сбыт, транспортировка) и их качественные показатели, работу водителей, выполнение правил эксплуатации автомобильной техники, проведение инвентаризации;

3) *начальник производства* будет нести ответственность за выполнение производственных заданий, организацию производственных процессов, качество продукции, работу подчиненного персонала, организацию противопожарных мероприятий и мero-

приятий по охране труда и контроль за соблюдением персоналом этих требований;

4) на *главного бухгалтера* будет возложена ответственность за своевременность, правильность и достоверность ведения учета и отчетности, контроля за своевременным документальным оформлением операций с материальными ценностями и финансовыми средствами;

5) *заведующий лабораторией* будет отвечать за своевременный и качественный контроль сырья, готовой продукции, организацию медицинского обслуживания персонала и контроля за соблюдением санитарно-гигиенических правил на предприятии;

6) *секретарь* будет нести ответственность за ведение служебного и кадрового делопроизводства.

Кроме того, каждому из перечисленных должностных лиц будет вменено в обязанность выполнение функций по организации и контролю выполнения подчиненным персоналом требований по охране труда, соблюдению мер безопасности, неразглашению коммерческой тайны, сохранению материальных средств, выданных во временное пользование, выполнению требований внутрифирменного распорядка и других функций, которые будут определены в должностных инструкциях.

6.4.6. Загруженность персонала

Поскольку переработка сырья и производство продукции будут носить сезонный характер (в основном приходиться на июнь-октябрь), то представитель участника №2 полагает, что наиболее оптимальным подходом будет составление скользящего графика работ для персонала фирмы в этот период. Учитывая сезонность и скоротечность созревания сырьевой продукции и невозможность длительного хранения ее основного количества из-за возможных потерь в качественных показателях (особенно это относиться к скоропортящейся продукции — ягодам), предлагается организовать беспрерывный цикл переработки без выходных с предоставлением их персоналу фирмы в другой период или денежной компенсации за сверхдоговорное рабочее время (в большинстве случаев выборка урожая на полях и в садах проводится как в период его наиболее эффективного созревания, так и в погожие дни, независимо от того, рабочие это дни или выходные).

Было поддержано предложение участника №3 о том, что директор фирмы и его заместитель по маркетингу при подготовке и заключении договоров на поставку сырья должны ориентировать поставщиков на осуществление поставок ежедневно с 11.00 до 12.00 с тем расчетом, чтобы в 12.00 начать переработку сырья и до конца смены завершить расфасовку, упаковку готовой продукции, ее погрузку на транспорт заказчика или складирование определенной части в специальных помещениях предприятия.

Кроме того, были подтверждены предварительные расчеты участника №4: переработку запланированного количества сырья, выпуск готовой продукции и ее отгрузку заказчику можно осуществить в одну смену. Для этого предлагается запланировать привлечение временных рабочих — операторов для организации беспрерывной работы оборудования (со сменами бригад для перерывов) в одну производственную смену, что будет способствовать как выполнению производственных показателей, так и лучшему качеству готовой продукции.

Вопросы, касающиеся предоставления производственному и иному персоналу (например, заведующему складом) времени на перерывы и отдых, регулировать в распорядке дня, контракте, коллективном трудовом договоре и дополнительно в специальных графиках выхода на работу и выполнения работ в соответствии с описанием рабочего места и технологической картой. Данные документы разрабатывать отдельно как внутринормативные. При этом они должны быть составлены в соответствии с требо-

ваниями Кодекса законов о труде, Законов Украины «Об охране труда», «О коллективных трудовых договорах», стандартов предприятия данного профиля, а также отраслевых и внутрифирменных нормативных документов.

6.4.7. Правовые взаимоотношения фирмы: внешние и внутренние

I. Взаимоотношения фирмы с государством и государственными органами

Представитель участника №2 полагает, что все вопросы, относящиеся к учреждению, регистрации фирмы, организации ее деятельности, необходимо решать в соответствии с законами Украины, которые регулируют деятельность предприятий такой организационной формы и такого вида деятельности. Фирма как общество с ограниченной ответственностью будет зарегистрирована: в налоговых органах как плательщик налогов и плательщик налога на добавленную стоимость, во всех государственных целевых фондах, а также в контрольных структурах органов местной государственной власти.

Фирма не будет иметь *налоговых льгот* и будет платить налоги по существующим базовым ставкам для фирм подобного профиля (если иное не предусмотрено действующим законодательством). В целях минимизации финансовых потерь от возможных нарушений, выявленных налоговыми и другими государственными органами при проверке финансовой деятельности фирмы, предлагается заключить договор с аудиторской фирмой и периодически проводить аудит, а также ревизионной комиссией общества постоянно проверять финансовое состояние предприятия, соблюдение учетно-отчетной дисциплины.

II. Взаимоотношения фирмы с партнерами

Политика участников по отношению *к поставщикам* (товаров и услуг), а также к *покупателям* продукции фирмы может строиться на принципах:

- тщательной и взвешенной подготовки проектов договоров с учетом интересов и выгоды сторон;
- тщательно продуманной работы по недопущению невыполнения условий договоров;

• стремления предварительно решать все спорные вопросы или возникшие претензии путем переговоров;

• обращения в хозяйственный суд или иные органы, разрешающие и регулирующие споры между субъектами хозяйствования, применять только в исключительных случаях;

• систематического контроля за выполнением персоналом фирмы условий заключенных договоров;

• систематического контроля за выполнением партнерами по бизнесу своих обязательств согласно заключенным договорам;

• ведения системы предварительных напоминаний поставщикам и покупателям о поставках сырья, компонентов, упаковки и тары, а также о необходимости отгружать готовую продукцию.

Представитель участника №2 предлагает проекты договоров готовить в соответствии с требованиями Гражданского кодекса Украины, других *государственных* нормативных актов и иметь их следующую структуру:

• стороны;
• предмет;
• условия выполнения;
• порядок расчета;
• права и обязанности;
• непреодолимые обстоятельства (перечень);
• ответственность за невыполнение (за иное);
• порядок рассмотрения споров и претензий (с указанием предмета спора);
• сроки действия;
• условия прекращения действия;
• дополнительные условия;
• приложения;
• реквизиты и подписи.

III. Взаимоотношения с принятым на работу персоналом

Представитель участника №2 полагает, что успешная работа персонала фирмы будет зависеть от следующих факторов:

• полного соответствия персональной политики предприятия требованиям законов Украины, нормативным актам органов центральной и местной исполнительной власти, имеющим прямое отношение к предприятиям такого вида деятельности и такой организационной формы;

• тщательной подготовки проектов контрактов и должностных инструкций до приема на работу с учетом требований законодательства, интересов работодателя и работника;

• создания на предприятии полной и отвечающей законодательству нормативной и другой документации, определяющей и регулирующей ответственность, права и обязанности руководства фирмы и ее работников;

• создания на предприятии, с одной стороны, материальных, социальных, санитарно-гигиенических и иных условий деятельности его персонала, а с другой — обстановки постоянного и жесткого контроля за выполнением персоналом своих обязанностей, соблюдением трудовой и производственной дисциплины, наличием и состоянием материальных и финансовых средств;

• систематической проверки состояния и итогов финансово-хозяйственной деятельности посредством активного участия ревизионной, инвентаризационной и иных комиссий, созданных на предприятии;

• наличия у администрации и персонала взаимных интересов и ответственности за выполнение плановых показателей, скорейшего достижения безубыточности, гарантированного получения стабильных доходов (прибыли) и их оптимального распределения в соответствии с учредительными документами и условиями коллективного трудового договора;

• предоставления в будущем персоналу фирмы возможности принять участие в ее управлении в случае акционирования предприятия и введения именных, привилегированных акций для сотрудников, проработавших в фирме не менее 4—5 лет.

Рекомендуется при решении вопроса найма на работу руководствоваться следующими принципиальными положениями:

а) прием на работу по контакту осуществлять при наличии проекта контракта с претендентом на должность и должностной инструкции;

б) проекты контрактов и должностных инструкций готовят:

• участники — для директора фирмы;

• директор — для заместителя, главного бухгалтера, начальника производства, заведующего лабораторией и секретаря;

• перечисленные в пункте *б* должностные лица — для своих подчиненных (при их наличии);

в) проекты контрактов составлять в соответствии с требованиями ч. 3 ст. 21 Кодекса законов о труде и Постановления Кабинета Министров Украины от 19 марта 1994 г. №170;

г) проекты должностных инструкций составлять в соответствии с классификаторами профессий Украины и по следующей структуре:

- порядок назначения и освобождения;
- подчиненность (кто и кому);
- чем руководствуется при выполнении обязанностей (ссылка на внешние и внутренние нормативные акты);
- обязанности (что должен знать и уметь):
  - общие (функциональные, фирменные);
  - функциональные в отношении сотрудников фирмы;
  - функциональные в отношении подчиненных;
  - собственные функциональные (внутренние — документооборот);
- права:
  - внешние;
  - внутренние (права не должны копировать или заменять обязанности);
- ответственность (за невыполнение, ненадлежащее выполнение, др.):
  - административная;
  - уголовная;
  - материальная;
  - иная;
- передача прав, обязанностей, ответственности в определенных случаях (отпуск, временная нетрудоспособность и т.п.).

Представитель участника №2 полагает, что каждый структурный руководитель должен в случае необходимости готовить для своего подчиненного нормативные документы, которые будут дополнять должностную инструкцию (описание рабочего места, план-схемы выполняемых заданий, локальные инструкции по соблюдению мер безопасности и др.). Кроме того, обязательным условием при найме на работу будут:

а) прохождение кандидатом медицинского обследования и предоставление соответствующих справок;

б) заключение с нанятыми на работу договоров о полной или частичной материальной ответственности.

Представитель участника №2 утверждает, что целесообразно воспользоваться услугами фирмы по оказанию юридических услуг, с которой необходимо заключить договор, чтобы свести до минимума ошибки при составлении юридических документов.

6.4.8. Права собственности фирмы на технологию и торговую марку

Представитель участника №2 считает, что до начала рекламной кампании в период организации деятельности фирма должна иметь свой фирменный знак, логотип и торговую марку на каждый вид продукции. Они наряду с названиями каждого вида продукции, дизайном упаковки должны пройти сертификацию и регистрацию в соответствующих государственных органах. Технология производства и готовая продукция по компонентам и качеству должны быть зарегистрированы в соответствующих органах, включая органы здравоохранения, и на них получены соответствующие рекомендации по применению.

6.5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ, БЕЗУБЫТОЧНОСТИ. РАСЧЕТ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

6.5.1. Определение рисков и способы их минимизации

I. Группы рисков

Согласно плану действий представитель участника №1 получил от директора фирмы «Агропродукт» поручение составить примерный перечень рисков и разработать меры по их минимизации. Исходя из опыта коммерческой деятельности участников №1—3, он предусмотрел следующие группы рисков:

а) *коммерческие*, вероятность наступления которых колеблется от 15 до 75 %, а последствия могут снизить успех фирмы от 10 до 40 %;

б) *ресурсные*, вероятность наступления которых колеблется от 15 до 35 %, а последствия могут снизить успех фирмы от 20 до 50 %;

в) *технические,* вероятность наступления которых колеблется от 5 до 20 %, а последствия могут снизить успех фирмы до 75 %;

г) *внешние,* вероятность наступления которых до 30 %, а последствия могут снизить успех фирмы до 30 %;

д) *внутренние,* вероятность наступления которых колеблется от 10 до 50 %, а последствия могут снизить успех фирмы от 20 до 80 %;

е) *политические,* вероятность наступления которых колеблется от 15 до 25 %, а последствия могут снизить успех фирмы от 15 до 50 %.

II. Организационные и финансовые способы минимизации рисков

Было предположено, что в идеальном варианте участники сами смогут предельно минимизировать риски:

- коммерческие;
- ресурсные;
- технические;
- внутренние

путем продуманного и тщательного проведения следующих мероприятий:

— постоянного отслеживания рыночной ситуации;

— грамотного составления договоров, учредительных документов, контрактов, инструкций, положений, описаний, приказов;

— качественного подбора, расстановки, подготовки персонала и контроля за его деятельностью;

— обязательной подготовки всех (предусмотренных законодательством и требованиями к такому виду деятельности и такой организационной форме) внутренних документов фирмы и ее структурных подразделений;

— ведения постоянного и эшелонированного по объектам, субъектам и времени контроля производственной, маркетинговой, учетной и иной деятельности структурных подразделений предприятия;

— постоянного отслеживания законодательных и других нормативно-правовых изменений на центральном, отраслевом, региональном и местном уровнях;

— заключения договоров на оказание предприятию постоянных консалтинговых, юридических, маркетинговых и аудиторских услуг;

— участия представителей предприятия в семинарах, сборах, проводимых местными налоговыми и иными органами по вопросам текущей налоговой политики и др.

Во всех готовящихся документах (прежде всего в бизнес-плане) участники обязаны предусмотреть мероприятия и сделать расчеты,

которые, по их мнению, смогут предсказать риски, относящиеся к конкретным виду и периодам деятельности, уменьшить ущерб при их вероятном возникновении.

Одним из нормативных способов избежания негативных последствий деятельности фирмы является страхование: внешнее (заключение договора со страховой кампанией) и внутреннее (обязательное формирование резервного фонда предприятия в размере не менее 25% прибыли, остающейся после уплаты налога на прибыль, с ежемесячным отчислением в данный фонд не менее 5% такой прибыли). Кроме того, представитель участника №1 считает, что страхование фирмы может также осуществляться за счет остальной части чистой прибыли, которую согласно учредительным документам предполагалось направлять на формирование других фондов, в том числе и на выплату дивидендов участникам.

3.5.2. Определение финансовых показателей фирмы

I. Обобщенные балансовые показатели

Представитель участника №1 составил проектный обобщенный баланс фирмы с основными показателями:

- на начало деятельности;
- на конец календарного года;
- на конец первого хозяйственного года деятельности.

Это позволило составить прогноз материального и финансового состояния фирмы на конец каждого из этих периодов, которые будут характеризоваться:

— показателями, с которыми фирма вступает в начало производства и реализации;

— показателями на период, когда будет необходимо рассчитываться за взятые кредиты;

— показателями периода, когда будет необходимо рассчитываться (выплачивать дивиденды) с собственниками (учредителями) фирмы.

Кроме того, расчет показателей этих периодов будет способствовать определению основных показателей финансового состояния фирмы (коэффициентов ликвидности, рентабельности, соотношений средств и т.д.), что очень важно для внешних инвесторов (кредиторов) и собственников фирмы.

Представитель участника №1 предложил до начала производственной деятельности фирмы провести полную инвентаризацию материальных и денежных средств, согласно заключению которой будет составляться вступительный баланс (баланс открытия).

Статьи обобщенного баланса (группировки активов и пассивов) представитель участника №1 сформировал на основании плановых показателей по затратам фирмы, прогнозируемых доходов, прибылей или убытков, а также движения денежной наличности, которые представили другие участники на данном этапе подготовки к составлению бизнес-плана. За временной показатель был принят конец первого года хозяйственной деятельности фирмы (июнь 20XX + 1 год).

Для большего удобства в составлении и анализе прогнозного баланса фирмы предлагается такой его вариант, где отдельные пункты упущены как не имеющие особого значения для работы с этим финансово-аналитическим документом. Данный баланс является обобщающим аналитическим документом, где выделены только основные группировки активов и пассивов. Среди них:

- по левой части (активу):
  - основные средства;
  - материальные оборотные средства;
  - денежные оборотные средства;
  - дебиторская задолженность;
  - другие активы;
- по правой части (пассиву):
  - собственный капитал (уставный фонд);
  - заемные средства;
  - кредиторская задолженность;
  - другие пассивы.

Такая форма баланса с показателями более удобна для последующего анализа деятельности фирмы. Подробные показатели бухгалтерского баланса (соответствующего нормативным требованиям) предлагается указать в финансовой части бизнес-плана.

II. Расчет финансовых показателей фирмы (анализ баланса)

На базе статей прогнозного баланса предлагается составить анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности фирмы и расчет основных финансовых показателей, которые она

может достичь при выполнении запланированных объемов производства и реализации в конце первого года деятельности.

1) *коэффициент абсолютной ликвидности*, показывающий, какая часть текущей задолженности может быть погашена на момент составления баланса; желательно иметь больше 1, что является положительным показателем;

2) *коэффициент независимости*, который характеризует независимость фирмы от внешних источников финансирования; желательно иметь больше 0,5, что является положительным показателем;

3) *коэффициент финансовой устойчивости*, который показывает, насколько рационально фирма использует собственные и заемные средства; желательно иметь больше 0,8, что является положительным показателем.

Могут быть рассчитаны и другие коэффициенты (например, финансового риска, обеспеченности финансовыми средствами, сумма рабочего капитала, индекс постоянного актива, рабочий капитал и т.д.).

Результатом расчета коэффициентов должны стать выводы о положении фирмы к концу первого года своей деятельности:

а) о финансовом положении;

б) о достаточности материальных и финансовых средств для дальнейшего удержания производства и его последующего расширения;

в) о возможности возврата всей суммы кредита и лизинга к концу действия кредитного и лизингового договоров за счет собственной деятельности;

г) о возможности премирования персонала и выплаты дивидендов учредителям.

III. Расчет достижения безубыточности

Представитель участника №1 полагает, что важным показателем для фирмы, начинающей свою производственную деятельность, является определение объемов реализуемой продукции, при которых она достигает безубыточности. На основании прогнозируемых производственных показателей (затрат, дохода, прибыли) он определил точку безубыточности (**BEP**) двумя способами:

а) аналитическим;

б) графическим.

Проведенные расчеты показывают, что при данных обобщенных исходных показателях периода организации деятельности фирмы, начала производственной деятельности и продвижения на рынок производство достигнет своей безубыточности в конце первых шести месяцев со дня начала реализации и поступления доходов. Это позволит фирме держаться в пределах запланированных показателей и не прибегать к дополнительному кредитованию оборотных средств для производственной деятельности.

IV. Расчет финансовых потребностей и возврата инвестиций

IV-1. Расчет потребностей в финансировании и источников их покрытия

Представитель участника №1 после ознакомления с предварительными выводами и решениями участников по данному вопросу рассчитал, что первоначальное финансирование деятельности фирмы может осуществляться за счет:

а) собственных средств в размере 275 000 грн;

б) договора лизинга на сумму 220 000 грн (предварительно на два года не более чем под 30 % годовых) для получения оборудования;

в) кредита банка в размере 200—250 тыс. грн (предварительно на три года не более чем под 30 % годовых) для выплаты аванса по договору лизинга в размере около 30 % от лизинговой суммы и покрытие затрат на приобретение оборотных материальных средств.

Распределение средств по статьям расходов на осуществление мероприятий в период учреждения фирмы и организации ее деятельности, а также финансирование производственной деятельности фирмы определены участниками ранее. Поэтому представитель участника №1 составил расчет финансовых потребностей фирмы и источников их покрытия:

- по периодам:
  - при учреждении;
  - в первые 3 месяца работы;
  - во вторые 3 месяца работы;
  - в третьи 3 месяца работы;
  - в четвертые 3 месяца работы;
  - за второй год работы;
  - за третий год работы;
- по источникам:
  - взнос участников;

— доход от реализации;
— кредит банка.

Из расчета стало видно, что потребности фирмы в средствах в период учреждения на 10—15 % покроются за счет их собственных взносов, на 85—90 % — за счет кредита банка. Эти деньги необходимы для расчета по лизингу и для расчета за оборотные материальные средства в виде сырья, компонентов, упаковки, тары, МБП и др. В последующие периоды потребности фирмы в денежных средствах будут покрываться за счет получаемого дохода от реализации.

IV-2. Использование финансовых результатов и распределение прибыли

Во время предшествующей работы участниками были протокольно оформлены основные подходы к формированию капиталов фирмы и использованию полученных финансовых результатов. Нормативно такое распределение будет закреплено в соответствующих разделах учредительных документов и протоколах собраний участников. В соответствии с ранее изложенными концептуальными подходами представитель участника №1 предложил вариант использования создаваемых фондов и распределения полученных результатов (по периодам, определенным до составления бизнес-плана). Он вывел показатели по таким разделам:

- валовый доход;
- валовые (прямые) затраты;
- валовая прибыль;
- расчеты и выплаты;
- налог на прибыль;
- чистая прибыль и ее распределение:

— резервный фонд;
— дивиденды;
— развитие предприятия, стимулирование работников и др.

IV-3. Возвращение средств инвесторам и участникам

Как отмечалось ранее, в создание фирмы и организацию ее производственной деятельности были вложены следующие инвестиционные средства:

а) участников:
- материальные;
- денежные;

б) банка в виде кредита;

в) лизингодателя — в виде техники и оборудования.

Представитель участника №1 предложил порядок возврата вложенных средств определить в учредительных документах и в протоколах собраний (для участников), в кредитном договоре и в договоре финансового лизинга. Далее он рассчитал порядок возврата средств инвесторам по следующим показателям:

- участникам:
— затраты периода учреждения;
— дивиденды;
- банку:
— кредита;
— процентов за кредит;
- лизингодателю:
— стоимость техники;
— проценты по лизингу;
- суммарные показатели:
— участникам;
— банку;
— лизингодателю.

Расчеты показали:

— что затраты, понесенные участниками фирмы в период учреждения, можно покрыть в первые семь месяцев ее деятельности;

— кредит банка и проценты по нему можно выплатить до конца текущего года (т.е. в течение семи месяцев со дня начала деятельности фирмы);

— лизинговые платежи возможно осуществить в течение одного хозяйственного года деятельности фирмы (т.е. за 12 календарных месяцев);

— дивиденды участникам можно выплатить в полном объеме по истечении первого хозяйственного года деятельности фирмы (т.е. через 12 календарных месяцев).

Все предварительные расчеты, выводы и предложения были обобщены участником №5 и на их основании он составил бизнес-план фирмы. В дальнейшем каждый из участников выполняет полученные поручения согласно с планом действий. После составления бизнес-плана он выносится на обсуждение и утверждение на собрании участников.

Во время собрания, кроме бизнес-плана, рассматривались и другие вопросы. Бизнес-план является главным документом, который будет

выступать в качестве единственного такого рода планирующего документа не только для участников фирмы, но и для:

- кредиторов (банка и других);
- лизингодателей;
- руководящего персонала фирмы.

В решении по бизнес-плану участники утвердили этот документ и поручили участнику №5 (как главному составителю бизнес-плана) ознакомить с ним директора фирмы, заместителя директора по маркетингу, начальника производства, главного бухгалтера.

Далее были рассмотрены вопросы, касающиеся должностей создаваемой фирмы. Как уже отмечалось, политика участников в отношении персонала заключается в соблюдении следующих принципов:

— сокращении количества персонала, особенно руководящего;

— минимально допустимых затрат на заработную плату персонала управления.

В связи с этим участники рекомендовали на должность директора представителя участника №3, на должность заместителя директора по маркетингу — представителя участника №2, а начальником производства — участника №4.

Далее участники выбрали председателя собрания и его заместителя. Обязательность таких решений для ООО вытекает из Закона Украины «О хозяйственных обществах». На эти должности были избраны: председателем общества — участник №5, заместителем председателя — представитель участника №1.

В дальнейшем была утверждена и рекомендована директору структура договоров, контрактов, должностных инструкций персонала фирмы (в том числе и директора фирмы), а также уточнены задачи участников на предстоящий период. После этого было поручено подготовить на следующее собрание участников:

- *участнику №5* — провести предварительные переговоры с потенциальными поставщиками и заключить от имени участников договоры (протоколы) о намерениях сотрудничать, а также обобщить результаты оценки предложений поставщиков технологических линий, техники и оборудования и предложения по выбору;
- *представителю участника №1* — подготовить проекты учредительных документов для ООО;

• *представителю участника №2* — составить план проведения регистрационных мероприятий и смету затрат на ее проведение;

• *представителю участника №3* — составить протокол (акт) о состоянии предполагаемого места размещения фирмы и о его пригодности к ведению производственной и иной деятельности.

В качестве примечания можно отметить, что показатели основной части бизнес-плана будут дополнены и расширены в приложениях к нему. Особенно важным будет расчет себестоимости каждой номенклатурной подгруппы продукции, который будет основой для дальнейших ценовых предложений при рекламе продукции, а также при проведении переговоров с потенциальными покупателями и подготовке проектов договоров.

РАЗДЕЛ 7 РАБОТА ПОСЛЕ УТВЕРЖДЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Согласно решениям предыдущего собрания и ранее утвержденному плану действий представители участников №1—3 и участники №4—5 приступили к выполнению данных им поручений. Следуя политике участников о минимизации средств на покрытие расходов в организационный период, составлением учредительных и иных документов, а также регистрацией общества будут заниматься непосредственно представители участников, а не нанимаемые для этих целей физические и юридические лица.

7.1. Подготовка учредительных документов

Данное поручение выполнял представитель участника №1. При составлении учредительного договора и устава общества он за исходные нормативные документы взял следующие:

а) Закон Украины «О предприятиях в Украине» от 27.03.91 г. №887-XII;

б Закон Украины «О предпринимательстве» от 07.02.91 г. №698-XII;

в) Закон Украины «О собственности» от 07.02.91 г. №697-XII;

г) Закон Украины «О хозяйственных обществах» от 19.09.91 г. №1576-XII;

д) Гражданский кодекс Украины от 18.07.63 г.;

е) другие нормативные документы, ссылки на которые приво-

дятся ниже;

ж) предварительно составленные и утвержденные собранием участников документы и расчеты: бизнес-план, протоколы собраний и другие, в которых определены первоначальные подходы к организационным, финансовым, материальным и иным аспектам создания и функционирования фирмы.

Представитель участника №1 ранее занимался регистрацией своей фирмы — ООО «Агропродукт». Однако он еще раз изучил необходимые нормативные документы, проконсультировался с юристом фирмы и приступил к составлению документов, необходимых для государственной регистрации.

Экскурс в законодательство

Подготовка учредительных документов является важным этапом регистрации предприятия. В соответствии с *п. 3 Положения о государственной регистрации* в орган регистрации направляются:

— Решение собственника (собственников) имущества или уполномоченного им (ими) органа о создании юридического лица. Если собственников или уполномоченных ими органов два и более, таким решением является *учредительный договор*, а также *протокол учредительного собрания*, который является обязательным документом при ведении учредительного собрания. В нем фиксируются ход ведения собрания, все вопросы, рассматриваемые на собрании, и принятые по ним решения.

(Несмотря на то, что протокол учредительного собрания не является учредительным документом, его предоставление на государственную регистрацию предусмотрено Практическим комментарием для органов государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности относительно порядка проведения государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности в соответствии с постановлением Кабинета Министров Украины от 25.05.98 г. №740, утв. приказом Лицензионной палаты Украины от 23.06.98 г. №67, в случаях, предусмотренных законодательством.) Следует отметить, что решением собственника могут также быть приказ, постановление, распоряжение и другие документы, которые в соответствии со своими полномочиями учредитель (владелец имущества) может издать.

— *Устав*, если в соответствии с законодательством это необходимо для создаваемой организационно-правовой формы субъекта предпринимательской деятельности.

— Заметим, что учредительными документами *для разных форм собственности* являются:

— для АО, ООО, ОДО, коллективного предприятия, учрежденного на собственности трудового коллектива, — устав и учредительный договор;

— для полного и коммандитного общества — учредительный договор.

Учредительный договор регламентирует отношения между учредителями, их права и обязанности, содержит данные об обществе и его материально-имущественном состоянии, а также сроке его деятельности. В нем стороны закрепляют свое желание создать хозяйственное общество определенного вида, предмет и цели его деятельности, состав учредителей и участников, порядок ведения совместной деятельности, наименование и местонахождение, размер и порядок образования уставного капитала и передачи имущества, сроки внесения вкладов, порядок распределения прибыли и убытков, состав и компетенцию органов общества и порядок принятия ими решений включая перечень вопросов, по которым необходимо большинство или квалифицированное большинство голосов, порядок внесения изменений в учредительные документы и порядок ликвидации и реорганизации общества.

В учредительном договоре могут содержаться обязательства участников не разглашать коммерческую тайну и конфиденциальную информацию.

Учредительный договор заключается в письменной форме. При этом законодательство не содержит перечня обязательных реквизитов учредительного договора, поэтому он считается заключенным, если между сторонами достигнуто соглашение по всем существенным условиям, необходимым для его выполнения.

В соответствии со ст. 9 Закона Украины «О предприятиях» предприятие действует на основании *устава,* который утверждается собственником (собственниками) имущества, а для государственных предприятий — владельцем имущества при участии трудового коллектива. В уставе предприятия определяются владелец и наименование предприятия, его местонахождение, предмет и цели деятельности, органы управления, порядок их формирования, компетенция и полномочия трудового коллектива и его выборных органов, порядок образования

имущества предприятия, условия реорганизации и прекращения деятельности предприятия.

Все пункты учредительных документов должны быть четкими, не должны содержать двусмысленных или неоднозначных положений.

Что касается предусмотренных в учредительных документах *предмета и целей деятельности предприятия*, то следует учитывать, что количество видов деятельности, указываемых в учредительных документах, не ограничивается, но осуществление видов деятельности, не указанных в учредительных документах, запрещено. Поэтому рекомендуется отражать все виды деятельности, которые, возможно, будет осуществлять предприятие, в том числе обязательно включить «Прочие виды деятельности». Все перечисленные виды деятельности должны указываться в соответствии с Государственным классификатором Украины «Классификация видов экономической деятельности» (КВЭД), утвержденным приказом Госстандарта Украины от 22.10.1996 г. №441 и Общим классификатором «Отрасли народного хозяйства Украины» (ОКОНХ), утвержденным приказом Министерства статистики Украины от 24.01.94 г. №21.

Если в последующем на предприятии будет принято решение заняться деятельностью, не указанной в уставе, то необходимо будет внести изменения в учредительные документы.

В устав могут включаться *положения,* связанные с особенностями деятельности предприятия: о трудовых отношениях, о полномочии, порядке создания и структуре совета предприятия; о знаках для товаров и услуг и т.д.

В уставе предприятия определяется *орган*, который имеет право представлять интересы трудового коллектива (совет трудового коллектива, совет предприятия, профсоюзный комитет и др.).

Учредительные документы составляются на государственном или другом языке в соответствии с Законом УССР «О языках в Украинской ССР» от 28.10.1989 №8312-XI, подписываются учредителем либо лицом, уполномоченным собранием учредителей (при создании хозяйственных обществ), прошиваются и пронумеровываются. Учредительные документы не должны содержать положений, противоречащих действующему законодательству.

По желанию заявителя орган регистрации может принять еще дополнительно *две-три копии* учредительных документов для про-

ставления отметок о регистрации, которые возвращаются вместе со свидетельством о государственной регистрации.

Учредительные документы *направляются* в орган государственной регистрации в трех экземплярах (два оригинала и одна копия), заверенных нотариально. В соответствии с п. 7 Положения о государственной регистрации *ответственность* за соответствие учредительных документов законодательству несет собственник (собственники) или уполномоченные им (ими) органы, который подает документы для государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности.

Наименование предприятия. В соответствии со ст.2 Закона Украины «О предпринимательстве» наименование субъекта предпринимательской деятельности—юридического лица должно содержать сведения о его организационно-правовой форме предприятия в соответствии с КОПФХ, виде и названии. В наименовании предприятия в соответствии со ст.9 Закона Украины «О предприятиях» могут использоваться термины «завод», «фабрика», «мастерская», использование которых в наименовании предприятия не противоречит действующему законодательству.

На практике встречаются такие наименования предприятий, в которых используются организационно-правовые формы, не предусмотренные законодательством (частная фирма «Яна», научно-производственный центр «Покер»), а также сочетание в одном названии предприятия нескольких организационно-правовые форм (общество с ограниченной ответственностью «Корпорация «Омега»).

Правильным будет так назвать вышеперечисленные предприятия: частное предприятие «Яна», общество с ограниченной ответственностью «Омега» или корпорация «Омега», ОАО «Научно-производственный центр «Покер».

В письме от 27.07.2001 г. № 4-422-209/ 4745 Государственный комитет Украины по вопросам регуляторной политики и предпринимательства (Госкомпредпринимательство Украины) обращает внимание на то, что в наименовании субъектов предпринимательской деятельности — юридических лиц должна указываться только одна, а не две и более организационно-правовые формы, поскольку тогда наименование будет противоречить не только закону о предпринимательстве, но и требованиям Закона Украины «О защите от недобросовестной конкуренции» от 7.06.96 г. №236\96-ВР.

В наименовании субъекта предпринимательской деятельности — юридического лица запрещается использовать полные или сокра-

щенные наименования органов государственной власти, органов местного самоуправления и сходных с ними наименований, а также наименований, тождественных наименованию другого субъекта предпринимательской деятельности — юридического лица или объединения граждан. Сведения о зарегистрированных субъектах предпринимательской деятельности вносятся в Реестр субъектов предпринимательской деятельности, ведение которого предусмотрено ст.ст. 2 и 8 Закона Украины «О предпринимательстве».

В соответствии со ст. 8 этого Закона запрещается регистрация субъектов предпринимательской деятельности с тождественными наименованиями (в соответствии с законом №2356, вступившим в силу с 04.08.2001 г., перерегистрация с целью изменения названия ранее зарегистрированного субъекта предпринимательской деятельности с тождественными наименованиями осуществляется бесплатно). В соответствии с письмом Госкомпредпринимательства Украины «Относительно порядка введения в действие Закона Украины «О внесении изменений в Закон Украины «О предпринимательстве» в отношении наименований субъекта предпринимательской деятельности» от 27.07.2001 г. №4-422-209/4745 тождественными считаются наименования предприятий, если совпадает их *организационно-правовая форма и название*. Если совпадает только название, а организационно-правовые формы различны, то названия таких предприятий не являются тождественными. Следовательно, частное предприятие «Союз» и частное предприятие «Союз» являются тождественными, а общество с ограниченной ответственностью «Союз» и частное предприятие «Союз» не являются тождественными.

При регистрации предприятия орган государственной регистрации предоставляет возможность субъекту предпринимательской деятельности предварительно осуществить проверку заявленного наименования на тождественность наименованию уже зарегистрированного субъекта, внесенного в соответствующие реестры. Для этого орган государственной регистрации может зарезервировать сроком на 1 месяц (для открытых акционерных обществ — на 9 месяцев) наименование субъекта предпринимательской деятельности, которое включается в отдельный перечень зарезервированных наименований и учитывается во время проверки на тождественность наряду с наименованием уже зарегистрированных субъектов (п. 2 Положения о государственной регистрации).

В соответствии с письмом от 27.07.2001 г. №4-422-209/4745 из-за недостаточной материально-технической обеспеченности и отсутст-

вия до настоящего времени единого программного обеспечения для ведения Реестра субъектов предпринимательской деятельности Госкомпредпринимательство считает целесообразным рекомендовать проводить проверку на тождественность наименований субъектов предпринимательской деятельности — юридических лиц на уровне органа государственной регистрации.

Если название предприятия, переведенное на какой-либо иностранный язык, будет использоваться в деятельности предприятия, его следует указать в учредительных документах, чтобы название предприятия на иностранном языке имело юридическую силу.

Уставный капитал (фонд). Уставный капитал — это зафиксированная в учредительных документах общая стоимость активов, являющихся взносом собственника (участников, учредителей) в капитал предприятия. Уставный капитал составляет материальную базу предприятия и является гарантией его стабильности. Порядок формирования уставного капитала и его размер зависят от вида и организационно-правовой формы собственности предприятия.

Конкретные требования относительно *порядка формирования и размера* уставного капитала предусмотрены только в Законе о хозяйственных обществах для формирования уставного капитала акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью.

Для *других организационно-правовых форм* предприятий законодательно не предусмотрен минимальный или фиксированный размер уставного капитала и не определен порядок и сроки внесения средств для его формирования. Однако это не означает, что собственник не может создать (зарегистрировать) уставный капитал.

В этом случае при создании предприятия собственник самостоятельно определяет размер уставного капитала, зарегистрированного в учредительных документах. Сумма объявленного уставного капитала может вноситься в размере и сроки, определенные собственником, или не вноситься вообще.

В уставный капитал предприятия могут быть внесены здания, сооружения, оборудование, товарно-материальные ценности, ценные бумаги, денежные средства, в том числе в иностранной валюте, право пользования землей, зданиями, другими имущественными правами. Запрещается использовать для формирования уставного капитала бюджетные средства, средства, полученные в кредит или в залог.

Рекомендуется определить *порядок передачи имущества* в уставный капитал предприятия, которая впоследствии должна быть документально оформлена актом оценки и актом приема-передачи. Стоимость взноса подлежит оценке в порядке, определенном в учредительных документах.

При передаче в уставный капитал *недвижимого имущества*, подлежащего регистрации, необходимо руководствоваться п.4 «Инструкции о порядке государственной регистрации права собственности на объекты недвижимого имущества, которое находится у юридических и физических лиц», утвержденной приказом Государственного комитета строительства, архитектуры и жилищной политики Украины от 26.06.98 г. №121, в соответствии с которой учредители (граждане, юридические лица), внесшие в уставный капитал предприятия объект недвижимости, должны получить у местных органов исполнительной власти, местного самоуправления свидетельство на право собственности на объекты недвижимого имущества. На основании этого свидетельства в бюро технической инвентаризации (БТИ) проводится государственная регистрация права собственности на объекты недвижимого имущества. Регистрация права собственности является обязательной для собственников независимо от формы собственности и проводится за средства собственника недвижимого имущества.

Управление предприятием. Действующим законодательством прямо не предусмотрено обязательное наличие на предприятии должности директора, что приводит к возникновению вопроса: может ли учредитель, собственник (один из учредителей) предприятия руководить текущей дельностью и не находиться с предприятием в трудовых отношениях? Что же записать в учредительных документах?

Для ответа на этот вопрос обратимся к статье 14 Закона Украины «О предприятиях», в соответствии с которой владелец реализует свои права по управлению предприятием непосредственно (самостоятельно) или через уполномоченный им орган. При этом руководитель предприятия в соответствии со ст.16 закона о предприятиях самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, за исключением вопросов, отнесенных уставом к компетенции других органов управления данного предприятия. Собственник имущества не имеет права вмешиваться в оперативную деятельность руководителя предприятия.

Следовательно, функции учредителя (собственника) и директора — различны. Для того чтобы осуществлять руководство текущей деятельностью, учредитель должен быть принят на должность руководителя предприятия. В этом случае одно и то же лицо может совмещать функции руководителя и учредителя (собственника) предприятия.

Прием физического лица на должность руководителя предприятия собственником или уполномоченным им органом осуществляется на основании заключенного контракта, договора, соглашения (далее — договор), в котором определяются права, сроки приема, обязанности и ответственность руководителя предприятия перед собственником и трудовым коллективом, условия его материального обеспечения и освобождения от должности с учетом гарантий, предусмотренных договором и законодательством Украины (ст. 16 Закона «О предприятиях»).

Так как в случае выполнения обязанностей руководителя учредителем частного предприятия заключение трудового договора является нецелесообразным ввиду совпадения сторон договора в одном лице, то руководитель частного предприятия может считаться находящимся в трудовых отношениях с предприятием на основании ч. 4 ст. 24 КЗоТ. В этой статье указано, что трудовой договор считается заключенным, если приказ (распоряжение) не были изданы, но работник фактически был допущен к работе.

Исходя из всего сказанного отметим, что если на предприятии ведется деятельность, то должно быть лицо, которое руководит этой деятельностью, принимает решения и несет ответственность. Выполнение этих функций не относится к компетенции учредителя (собственника), а может выполняться только руководителем предприятия, который состоит с предприятием в трудовых отношениях (исключение составляют полные или коммандитные общества, участники которых от имени общества осуществляют предпринимательскую деятельность).

В том случае, если юридическое лицо не осуществляет деятельность, то, по нашему мнению, наличие руководителя на предприятии не обязательно. Представляемая в это время отчетность может подписываться собственником на основании ст. 14 Закона Украины «О предприятиях в Украине».

Данные вопросы законодательно отрегулированы и могут быть включены в учредительные документы создаваемого ООО «Нива». Вместе с тем представитель участника №1 выделил ряд вопросов, которые не регулируются действующим законодатель-

ством и по которым участникам необходимо принимать отдельное протокольное решение и до, и после регистрации фирмы. К этим вопросам относятся:

а) состав ревизионной комиссии общества и разработка положения о ней;

б) предельная сумма финансовых показателей договоров, которые может самостоятельно заключать будущий директор фирмы;

в) перечень вопросов, для решения которых требуется согласие всех участников;

г) порядок действий участников при возникновении разногласий;

д) перечень сведений, составляющих коммерческую тайну;

е) список вопросов, которые директор фирмы должен согласовывать с участниками;

ж) образцы фирменного знака и логотипа;

з) перечень должностных лиц фирмы, которые будут назначаться участниками фирмы.

Таблица 2.1

ПЕРЕЧЕНЬ ОРГАНОВ РЕГИСТРАЦИИ

Орган регистрации	Вид регистрации	Срок представления документов	Перечень представляемых документов	Срок регистрации	Выдаваемый документ
Исполнительный комитет городского, районного в городе совета или в районной, районной городов Киева и Севастополя государственный администрации по местонахождению субъекта	Государственная регистрация	—	Учредительные документы (устав, учредительный договор т.д.). Регистрационная карточка установленного образца. Квитанция, удостоверяющая внесения платы за государственную регистрацию. Документ, удостоверяющий в наличии собственности или пользовании помещения или его части. Свидетельство о государственной регистрации учредителя, если им является юридическое лицо. Справка о внесении учредителям взносов в уставный фонд в размере, предусмотренном законодательством.	В течение пяти рабочих дней со дня поступления всех необходимых документов	Свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации) субъекта предпринимательской деятельности — юридического лица
Орган статистики	Получение справки о включении в ЕГРПОУ	—	Учредительные документы (устав, учредительный договор и т. д.) Квитанция об оплате за услуги и другие документы по требованию органов статистики	—	Справка о включении в ЕГРПОУ

Городские или районные органы внутренних дел	Получение разрешения на изготовление печати и штампов	—	Заявление на выдачу разрешения на изготовление печатей и штампов в произвольной форме со всеми необходимыми реквизитами. Нотариально заверенная копия свидетельства о государственной регистрации. Два экземпляра образцов (эскизов) печати и штампов. Квитанция об оплате за выдачу разрешения на изготовление печати и штампов	В течение пяти рабочих дней со дня получения документов	Разрешение на изготовление печати и штампов
Штемпельно-граверная мастерская	Изготовление печати, штампа	—	Образец (эскиз) печати и штампов. Разрешение органа внутренних дел на изготовление печати и штампов	—	—
Государственная налоговая служба	Постановка на налоговый учет	В 20-дневной срок со дня получения свидетельства о государственной регистрации	Заявление (ф. №1-ОПП). Нотариально заверенные копии устава (если это требуется для создаваемый организационный формы предприятия) и учредительный договор с отметками органа, осуществляющего госрегистрацию. Копия положения (для бюджетного учреждения, благотворительной организации) Копия свидетельства о государственный регистрации. Копия справки органа статистики о включении в ЕГРПОУ. Дополнительно; — паспорт лица, подающего документы, — паспорта и копии справки о присвоении идентификационного номера из ГРФЛ учредителей (физических лиц), собственников, директора и главного бухгалтера.	В течение двух рабочих дней с дня поступления заявления по ф. №1-ОПП при наличии всех необходимых документов	Справка о взятии на учет плательщика налога по ф. №4-ОПП

	Регистрация плательщиком НДС	Если объем облагаемых операций > 3600 необлагаемых минимумов — не позднее 20-го календарного дня, наступающего за последним днем периода, в котором произошло превышение. Для осуществления торговли за наличные — не позднее чем за 10 календарных дней до начала осуществления деятельности по торговли за наличные. В случае добровольный регистрации — в любом периоде	Заявление (форма №1-Р) в одном экземпляре. Квитанция об оплате услуг за внесение в Реестр плательщиков НДС	В 10-дневный срок после получения всех документов	Свидетельство о регистрации плательщика налога на добавленную стоимость (ф. №2-Р)

Продолжение табл. 2.1

Орган регистрации	Вид регистрации	Срок представления документов	Перечень представляемых документов	Срок регистрации	Выдаваемый документ
Государственная налоговая служба	Регистрация плательщика единого налога	В том квартале, в котором осуществляется государственная регистрация	Заявление о выдаче Свидетельства о праве уплаты единого налога по установленной форме	В 10-дневный срок после подачи заявления о переходе на единый налог	Свидетельство о праве уплаты единого налога субъектом предпринимательства юридическим лицом

	Получение торгового патента		Заявка по установленной форме	В 3-дневный срок со дня подачи заявки	Торговый патент на право осуществления деятельности в сфере розничный торг., деятельности по обмену наличных валютных ценностей, деятельности по предоставлению услуг в сфере игорного бизнеса
	Регистрация регистраторов расчетных операций (РРО)		Заявление в произвольной форме. Свидетельство о госрегистрации субъекта предпринимательской деятельности (СПД). Документ, подтверждающий факт покупки или бесплатного получения РРО в собственность или пользование. Разрешение местного органа исполнительный власти на размещение хозяйственный единицы (договора аренды, другого документа на право собственности или пользования хозяйственной единицей). Для СПД, который предоставляет услуги по перевозке пассажиров и багажа, — лицензии на право осуществления этой деятельности. При регистрации РРО, который раньше был зарегистрирован н другим субъектом ПД — справки об отмене регистрации. Все документы представляются в 2 экземплярах (оригинал и копия, заверенные подписью руководителя и печатью СПД). Оригиналы документов возвращаются СПД	Не позднее 2 рабочих дней	Справка о резервировании фискального номера РРО
Центр сервисного обслуживания	Перевод РРО в фискальный режим работы		Договор на сервисное обслуживание. Справка о резервировании фискального номера РРО		Справка об опломбировании РРО

Государственная налоговая служба	Регистрация РРО	В течение 5 рабочих дней с момента получения справки о резервирований фискального №РРО	Справка об опломбировании РРО		Регистрационное удостоверение
	Взятие РРО на учет по месту его использования (в случае использования не по месту регистрации на территории другой административно-территориальной единицы)		Регистрационное удостоверение	В день предоставления всех необходимых документов	Делается отметка в регистрационном удостоверении
	Регистрация книг учета расчетных операций (КУРО)		Заявление предприятия произвольной формы. Оригинал и копии, заверенные подписью руководителя и печатью предприятия: - свидетельство о государственный регистрации (если предприятие зарегистрировано в данном органе ГНС КУРО на другой хозяйственной единице или РРО, то копия свидетельства не нужна); - разрешение местного органа исполнительной власти на размещение хозяйственной единицы (договор аренды, документ на право собственной или пользования хозяйственной единицей). Для субъекта предпринимательской деятельности, перевозящего пассажиров или багаж — лицензия на эту деятельность. Оригиналы документов возвращаются субъекту, копии — остаются в органе ГНС.	Не позже 2 рабочих дней с момента предоставления предприятием необходимых документов	Справка о регистрации КУРО и заполняется титульная страница КУРО

Продолжение табл. 2.1

Орган регистрации	Вид регистрации	Срок представления документов	Перечень представляемых документов	Срок регистрации	Выдаваемый документ
Государственная налоговая служба	Регистрация первой КУРО на РРО		Заявление произвольной формы. Регистрационное удостоверение на РРО, которое потом возвращается предприятию		
	Взятие КУРО на учет по месту осуществления предпринимательской деятельности (если КУРО используется не по месту регистрации на территории другой административно-территориальной единицы)		Справка о регистрации КУРО	В день представления предприятием необходимых документов	Делается отметка в справке о регистрации КУРО
	Регистрация расчетных книжек (РК) (в органе ГНС, где предприятие зарегистрировано КУРО)		Заявление произвольной формы. Справка о регистрации КУРО	Не позже 2 рабочих дней с момента предоставления предприятием необходимых документов	Делается запись в обоих экземплярах справки о регистрации КУРО и заполнении регистрационной страницы расчетной книжки

Пенсионный фонд	Регистрация	В 10-дневный срок со дня получения свидетельства о госрегистрации	Заявление. Заверенная копия свидетельства о госрегистрации. Заверенная копия справки органа статистики о внесении в ЕГРПОУ		Уведомление
Фонд социал. Страхования по временной потере трудоспособности	Регистрация		Заявление по установленной форме Заверенные ответственным лицом фонда копии следующих документов: — свидетельство о государственной. Регистрации субъекта ПД; — справки органа статистики о включении в ЕГРПОУ		Уведомление
Фонд общеобязательного государственного социального страхования на случай безработицы	Регистрация		Заявление по установленной форме Заверенные ответственным лицом ЦЗ копии: — свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД; —справки органа статистики о включении в ЕГРПОУ		Уведомление
Фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний	Регистрация		Заявление по установленной форме. Заверенные нотариально или ответственным работником исполнительной дирекции этого фонда копии следующих документов: — свидетельства о госрегистрации (решения о создании учреждения, организации). — справки органа статистики о внесении в ЕГРПОУ	В 10-дневный срок после получения документов	Уведомление, страховое свидетельство

Учреждение банка	Открытие счета в банке		Заявление на открытие счета установленной формы. Копия свидетельства о госрегистрации, заверенная нотариально или органом, который выдал это свидетельство. Копия зарегистрированного устава (положения), заверенная нотариально или регистрирующим органом. Копия документа, подтверждающая взятие предприятия на налоговый учет (ф. 4-ОПП), заверенная налоговым органом, нотариально или работником банка.		Уведомление об открытии (закрытии) р\с в банке. Отрывная часть: — справки для предоставления в банк о регистрации субъекта ПД в Пенсионном фонде — справки для предъявления в банк о регистрации страхователя в органах

Продолжение табл. 2.1

Орган регистрации	Вид регистрации	Срок представления документов	Перечень представляемых документов	Срок регистрации	Выдаваемый документ
Учреждение банка	Открытие счета в банке		Два экземпляра карточки с образцами подписей и оттиском печати (прил. 2 к Инструкции о порядке открытия р\с) Справка о регистрации в органах Пенсионного фонда Копия справки органа статистики о внесении субъекта в ЕГРПОУ, заверенная нотариально или этим органом Документы, подтверждающие регистрацию предприятия как плательщика социальных страховых взносов, или их копии, заверенные нотариально, или органами, которые их выдали, или работником банка. Дополнительно: паспорта и справки о присвоении идентификационного кода лицам, имеющим право 1 и 2 подписи.		Фонда социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний

Таможенный орган	Постановка на учет		Оригиналы и заверенные субъектом копии следующих документов: — учредительных документов; — решения собственников или уполномоченных органов о создании СПД; — устава; — свидетельство о госрегистрации; — справки органа статистики о внесении в ЕГРПОУ; - справки банка о наличии счетов, с указанием фамилии, имени и отчества руководителя и главного бухгалтера предприятия, № телеф; - приказа по предприятию о назначении ответственного работника (-ков) за работу с таможенными органами с указан. ФИО, паспортных данных, образцы подписей, образец печати; - два оригинала учетной карточки; Дополнительная копия свидетельства налогового органа о регистрации плательщика НДС (ф. №2-Р) или заявление о том, что предприятие. не является плательщиком НДС		Учетная карточка субъекта внешнеэкономической деятельности
Исполнительный комитет местных советов	Получение правоустанавливающих документов на объекты недвижимого имущества	Регулируется нормативными документами, утвержденными местными органами управления			
Бюро технической инвентаризации	Регистрация права собственности		Два экземпляра правоустанавливающих документов (оригинал и копия)		Делается регистрационная запись на правоустаналивающие документы или выдается регистрационное свидетельство

Орган государственного пожарного надзора	Получение разрешения на начало работы вновь созданного предприятия		Заявление установленного образца. Материалы оценки (экспертизы) противопожарного состояния предприятия, объекта или помещения	В течение 5 рабочих дней со дня представления заявителем документов	Разрешение органа пожарного надзора на начало работы (аренду помещения)
	Получение разрешения на аренду помещения		Заявление установленного образца. Материалы оценки (экспертизы) противопожарного состояния предприятия, объекта или помещения. Копия договора аренды		
Орган санитарно-эпидемиологического контроля	Получение заключения о соответствии объекта, вводимого в эксплуатацию, санитарным нормам		Заявление собственника предприятия или уполномоченного им органа по установленной форме. Свидетельство о госрегистрации. Устав предприятия. Документ на право пользования помещением. Гигиеническое заключение на сырье, материалы готовой продукции, которая используется в технология пр-ва. Результаты медицинских осмотров работников	В течение 10 дней с момента получения заявления и необходимых материалов	Вывод о соответствии требованиям санитарных норм объектов и сооружений, которые вводятся в эксплуатацию, и готовность предприятия к работе для получения разрешения на начало работы

Окончание табл. 2.1

Орган регистрации	Вид регистрации	Срок представления документов	Перечень представляемых документов	Срок регистрации	Выдаваемый документ

Госнадзор-охрантруда	Разрешение органа государственного надзора за охраной труда на начало работы		Заявление установленного образца. Свидетельство о госрегистрации. Разрешение (лицензия) на осуществление деятельности, если его получение предусматривается законодательством. Документ о контрольном обследовании предприятия органами государственного надзора за охраной труда. Документ о соответствии профессиональной квалификации должностных лиц профилю производства и наличии у них знаний по вопросам охраны труда. Документ о разрешении соответствующих органов на утилизацию отходов производства	В течение 10 дней со дня получения заявления	Разрешение на начало работы
Органы местного самоуправления	Получение разрешения на размещение объекта торговли	Определяется органами местного самоуправления при утверждении положения о сборе за выдачу разрешения (далее — разрешение) на торговлю			
Районная в городах Киеве и Севастополе государственная администрация, исполнительный орган сельского, поселкового, городского совета (районные в городе советы)	Получение разрешения на размещение малой архитектурной формы		Заявление по установленной форме. Нотариально заверенная копия свидетельства о госрегистрации СПД. Копия свидетельства регистрации плательщика НДС (ф. 2-Р) — при наличии. Нотариально заверенное письменное согласие владельца земельного участка на размещение малой архитектурной формы (если отмеченный участок находится в частной собственности). Для иностранного СПД — документы, свидетельствующие о регистрации субъекта предпринимательской деятельности в стране его местонахождения	Зависит от вида малой архитектурной формы (передвижная, стационарная) (см. раздел «Разрешение на размещения малой архитектурной формы»)	Разрешение на размещение малой архитектурной формы

Центральный орган исполнительной власти, местный орган исполнительной власти или специально уполномоченный исполнительный орган, на территории соответствующей административной территориальной единицы	Получение лицензии		Заявление установленного образца. Заверенные нотариально или органами, их выдавшими, копия свидетельства о госрегистрации или копия справки о внесении в ЕГРПОУ. Дополнительно для отдельных видов хозяйственной деятельности, которые подлежат лицензированию, к заявлению о выдаче лицензии также прилагаются документы согласно Перечню документов, утвержденному постановлением КМУ «Перечень документов, которые прилагаются к заявлению о выдаче лицензии для отдельного вида хозяйственной деятельности»от 04.07.2001 г. №756	Не позднее 10 рабочих дней с даты поступления заявления о выдаче лицензии и документов, которые прилагаются к заявлению, если специальным законом не предусмотрен другой срок выдачи лицензии	Лицензия
Районные администрации	Регистрация коллективного договора (уведомительная)	Не позже трехмесячного срока со дня регистрации предприятия, учреждения, организации	Коллективный договор в трех экземплярах (два оригинала и копия). Дополнения к нему: протоколы разногласий, а также информация о составе полномочных представителей сторон, которые участвовали в коллективных переговорах	В двухнедельный срок	Делается надпись об уведомительной регистрации отраслевого, регионального соглашения, коллективного договора

7.2. РАЗРАБОТКА ПЛАНА УЧРЕЖДЕНИЯ И РЕГИСТРАЦИИ ФИРМЫ

В соответствии с планом действий представитель участника №2 разработал план мероприятий по учреждению и регистрации фирмы. Учитывая тот факт, что процесс регистрации субъектов предпринимательской деятельности довольно громоздкий, требует не только множества документов и разрешений, но и долгого времени, было принято решение о четкой регламентации действий по учреждению фирмы и ее регистрации согласно Постановлению КМУ от 25.05.98 №740 «О порядке государственной регистрации субъектов предпринимательской деятельности».

7.2.1. План мероприятий по регистрации фирмы

Представитель участника №2, базируясь на своем опыте по созданию предприятия и в соответствии с изученными им нормативными документами, определяющими порядок регистрации субъектов предпринимательской деятельности в виде общества с ограниченной ответственностью, составил план по регистрации новой фирмы. Основными пунктами этого плана стали следующие:

1) уточнение порядка регистрации: изучение текущей нормативной базы и получение необходимой информации от органов регистрации и постановки на учет (работа с нормативными документами, получение справок по телефону от соответствующих органов и структур);

2) подготовка документов, необходимых для государственной регистрации и постановки на учет. Учредительные документы фирмы будут рассматриваться участниками несколько позже, поэтому на первом этапе готовятся другие материалы (гарантийное письмо участника №1 о предоставлении в аренду помещений, документы в банк на открытие временного расчетного счета – выписка из протокола собрания, письмо и др.);

3) составление перечня документов и шагов (графика выполнения мероприятий по регистрации и постановке на учет с учетом времени работы соответствующих органов).

Наряду с вопросами оформления документов и организации своей работы он параллельно определил стоимость регистрационных мероприятий, включая плату за регистрацию, тиражирование, нотариальное заверение материалов и другие обязательные услуги сторонних лиц и организаций.

Здесь следует оговориться: отдельные мероприятия из табл. 2.1 в данный момент не могут быть выполнены, например, разрешение на начало производства и другие, которые осуществит директор или другие должностные лица созданной фирмы в период организации ее производственной деятельности.

7.2.2. График выполнения мероприятий

Представитель участника №2 полагает, что на основании рабочего плана мероприятий и шагов можно будет более детально спланировать действия по регистрации фирмы, например, составить временной график, который мог бы включить в себя конкретные дни и даты сдачи и получения документов в органы (в органах) регистрации, постановки на учет и выполнения услуг.

Составление данного графика не является «бюрократизмом», а направлено прежде всего на сведения до минимума времени для прохождения всех инстанций, где необходимо регистрировать фирму. Представитель участника №2 утверждает, что в графике должно быть зафиксировано и время представления (получения) документов, которое будут соответствовать режиму работы органов регистрации.

7.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИГОДНОСТИ ВЫБРАННОГО МЕСТА РАСПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ

Данное задание было поручено участнику №3, который перепоручил его выполнение своему сотруднику. В предыдущих решениях и в соответствующем разделе бизнес-плана участники пришли к соглашению, что самым целесообразным вариантом будет размещение фирмы на площадях участника №1. Вместе с тем во избежание рисков и возможных потерь от неверно выбранного места расположения фирмы участники должны иметь гарантии в том, что территория, производственные и иные площади, здания, строения, коммуникации по количеству и состоянию будут отвечать требованиям, необходимым при организации производственной и иной деятельности фирмы согласно выбранному профилю ее деятельности и определенным технологиям.

Основные требования к объектам по их количеству, состоянию и качеству изложены в соответствующих разделах бизнес-плана. Данные показатели бизнес-плана являются ключевыми при оценке объектов и формулировании выводов об их пригод-

ности. Вместе с тем представитель участника №3 уверен, что необходимо иметь сведения от внешних органов (контрольных, по оказанию услуг и т.д.), с которыми участник №1 заключал договоры или которые решают вопросы, относящиеся к жизнедеятельности предприятия «Агропродукт».

К этим органам относятся:

1. Хозяйственный суд (наличие исков к данной фирме), Антимонопольный комитет (решения по демонополизации в отношении данной фирмы), налоговая инспекция (претензии по уплате налогов), государственные целевые фонды (претензии по выплатам в фонды), банк (наличие кредитных отношений и претензии по выплате кредита), Государственная нотариальная контора (наличие решений по отчуждению имущества фирмы в результате исковых заявлений), Фонд государственного имущества (отсутствие в имуществе этой фирмы государственного имущества, включенного в план приватизации на текущий или последующие 5 лет), Городское архитектурное управление (отсутствие планов по реконструкции и строительству в районе расположения фирмы), Бюро технической инвентаризации (о состоянии зданий и сооружений).

2. Контрольные структуры от органов местной государственной исполнительной власти (пожарная инспекция, санитарно-эпидемиологическая (экологическая) инспекция, инспекция надзора за охраной труда и соблюдением техники безопасности, комитет по контролю за использованием водных ресурсов — о пригодности места расположения фирмы, зданий и сооружений, коммуникаций к использованию согласно существующим в фирме технологиям производства и наличие (отсутствие) исполнительных актов о выявленных нарушениях при последней проверке).

3. Довольствующие органы (энерго-, тепло-, водоснабжение, районная телефонная станция — об отсутствии претензий по расчетам за предоставленные фирме услуги).

4. Партнеры фирмы «Агропродукт», поставляющие ей материальные средства (об отсутствии претензий и исков по заключенным договорам).

5. Согласие трудового коллектива фирмы «Агропродукт» на передачу части объектов, ей принадлежащих, в долгосрочную аренду (если такое положение зафиксировано в коллективном трудовом договоре).

Вариантами решений по данной проблеме могут быть:

а) обращение в вышеперечисленные органы и структуры с ходатайством о предоставлении необходимых сведений;

б) получение от участника №1 справочной информации о состоянии дел по этим вопросам (за исключением пункта 5, по которому требуется протокол собрания трудового коллектива).

Во втором случае участники могут предложить участнику №1 самостоятельно обратиться в вышеназванные органы за предоставлением требуемой справочной информации по интересующим участников вопросам. После получения данной информации, удовлетворяющей участников, представитель участника №3 вместе с участниками №4—5 (с приглашением специалистов или без таковых) обследуют территорию, здания, сооружения, коммуникации и другие объекты, предлагаемые участником №1 для передачи в аренду и размещения там фирмы. По результатам этой работы составляется акт о пригодности (степени пригодности) данных объектов к размещению в них фирмы.

В данный акт следует включить следующие пункты:

- перечень лиц, проводивших обследование;
- параметры предлагаемых в аренду помещений и их характеристики;
- наличие коммуникаций и их состояние;
- размеры и состояние территории, подъездных путей;
- наличие и состояние ограждения, освещения, степень ограничения доступа посторонних лиц на территорию;
- наличие и состояние средств пожарной безопасности, охранных средств, пунктов оказания первой помощи;

Кроме того, необходимо просмотреть техническую, специальную и иную документацию на объекты аренды, сертификаты, акты проверки, договоры с довольствующими органами и другие обязательные для таких случаев документы.

7.4. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПОСТАВЩИКОВ ОБОРУДОВАНИЯ

При проведении предварительных маркетинговых исследований и в соответствующем разделе бизнес-плана были определены критерии выбора оборудования и потенциальные его поставщики.

Участник №4 получил задание провести анализ предложений фирм НПО «Новый проект» и «Тиссен Хандель» по основному и вспомогательному производственному оборудованию, «Диавест» и «Мегабайт» — по офисному оборудованию, «Автохаус» и «Аг-

ропродукт» — по автомобильной технике. По итогам анализа было предложено следующее:

а) установка для консервации, предложенная участником №1 как его взнос в уставный фонд, соответствует требованиям по выпуску продукции, но необходимо провести ее текущее техническое обслуживание и переаттестацию;

б) промышленная водная скважина, которую предполагается арендовать у участника №1, находится в приемлимом рабочем состоянии, но необходимо провести ее переаттестацию, сделать контрольный забор подземных запасов воды и проверить ее качество;

в) основное и вспомогательное производственное оборудование, предлагаемое фирмами НПО «Новый проект» и «Тиссен Хандель», в целом обеспечит переработку требуемого количества сельхозпродукции и выпуск качественного товара в запланированных количествах;

г) электрокар, дизельная станция, холодильники и морозильники находятся в рабочем состоянии и соответствуют потребностям фирмы.

По основным производственным характеристикам оборудование фирмы «Тиссен Хандель» превосходит аналогичное оборудование фирмы НПО «Новый проект» (мощность, степень автоматизации процессов, потребляемая электроэнергия, степень шума, количество отходов, количество обслуживающего персонала, гарантийные обязательства поставщика). Однако по другим показателям (мощность в 4 раза больше необходимой, цена, условия лизингового соглашения, необходимость капитального переустройства производственных площадей) — уступает.

Оборудование фирмы НПО «Новый проект» имеет достаточный запас производственной мощности (на 40—50% к максимально запланированному на август-сентябрь объему переработки и производства), сделано по технологии шведской фирмы на условиях франчайзингового договора, аттестовано в Украине, соответствует ее техническим, энергетическим, санитарным и иным стандартам и может одновременно выполнять производственные операции на пяти автономных линиях. Кроме того, фирма НПО «Новый проект» имеет свой сервисный центр в городе Винница и производственные мощности по выпуску комплектующих, запасных частей и механизмов, что минимизирует временные показатели на их замену и/или ремонт. Поэтому участник №4, предлагая остановить свой выбор на фирме НПО «Новый

проект», не исключает возможности иных вариантов выбора в зависимости от стратегических задач фирмы «Нива», особенно при условии расширения деятельности, создания филиалов, дочерних предприятий или изменения номенклатуры выпускаемой продукции.

В дальнейшем он составил характеристику оборудования, предлагаемого НПО «Новый проект» и состоящего из пяти производственно-технологических линий:

- установки для производства и разлива соков, напитков, нектаров с такими основными операциями: мойка (размораживание), прессование и отжим, стерилизация, охлаждение, упаковка;
- установки для производства и расфасовки повидл, джемов, конфитюров со следующими основными операциями: мойка, измельчение (резка), варка, охлаждение, упаковка;
- установки для производства и расфасовки томатной пасты, соуса, кетчупа с такими основными операциями: мойка, измельчение (резка), выпаривание влаги, варка, охлаждение, упаковка;
- установка для консервирования овощей, плодов, ягод со следующими основными операциями: мойка, бланширование, варка маринада или сиропа, заполнение банок, упаковка. Однако эта установка по своим характеристикам не лучше той, которую передает в качестве взноса в уставной фонд предприятия участник №1. Поэтому было бы нецелесообразным заказывать подобную установку в НПО «Новый проект»;
- установки для сушки и расфасовки плодово-ягодной и овощной продукции с такими основными операциями: мойка, бланширование, сушка, охлаждение, упаковка.

В качестве показателей для оценки оборудования участник №4 выделил следующие:

— вид используемого сырья;
— вид готовой продукции;
— особенности упаковки;
— технические характеристики;
— потребляемая электроэнергия;
— продолжительность замкнутого технологического цикла;
— обслуживающий персонал.

Данные предложения участника № 4 могут быть взяты за основу при принятии участниками решения относительно основного и вспомогательного производственного оборудования.

7.5. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ВЫБРАННЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ СЫРЬЯ, УПАКОВКИ, ТАРЫ И ОБОРУДОВАНИЯ

Согласно плану действий на участника №5 была возложена обязанность провести предварительные переговоры с выбранными ранее (см. выводы по разделам бизнес-плана) поставщиками:

а) сырья (фрукты и ягоды) — фирмами «Адонис» и «Наталка»;

б) сырья (овощи) — фирмами «Адонис»и «Простор»;

в) консервантов — фирмами «Шепрокс» и «Роникс»;

г) картонной и полиэтиленовой упаковки — фирмами «Экстра-Пластик» и «Орион»;

д) стеклянной упаковки — фирмами «Вторма» и «Елена»;

е) тары в виде поддонов и контейнеров — фирмами «Экстрапластик» и «Орион»;

ж) основного и вспомогательного производственного оборудования- с фирмами НПО «Новый проект» и «Тиссен Хандель»;

з) офисного оборудования — фирмами «Диавест» и «Мегабайт»;

и) автомобильной техники — фирмами «Автохаус» и «Агропродукт».

Участник №5 составил и направил этим фирмам (через факс-связь или электронную почту) коммерческую заявку, в которой:

- сообщил о подготовке к государственной регистрации фирмы «Нива» и дал сведения об ее учредителях (собственниках). Последнее тем более важно, что участники №1—3 работают на рынке давно и имеют положительный имидж и как заказчиков, и как исполнителей заказов, то есть надежных партнеров по бизнесу для многих коммерческих структур;
- описал основные виды деятельности фирмы и предполагаемой к выпуску продукции;
- разъяснил, почему участники решили обратиться именно к этому поставщику;
- привел перечень вопросов к данному поставщику, интересующих фирму «Нива»;
- указал примерные сроки государственной регистрации фирмы и должностное лицо, с которым будут вестись переговоры (директора предприятия и его заместителя по маркетингу), заключаться договоры и подписываться протоколы.

Через некоторое время участник №5 получил письменные ответы с коммерческими предложениями. Обобщив их, он составил сравнительную характеристику этих предложений, предварительно определил и обосновал выбор основных поставщиков

этих материальных средств. В данной сравнительной характеристике были следующие показатели (для примера возьмем поставщиков пяти обобщенных видов сырья):

— количество предлагаемых сортов;

— годовые объемы поставок;

— возможность хранения сырья на складах поставщика и его количество;

— процент доставки сырья к производству транспортом поставщика;

— оптовая цена продукции;

— величина и сроки предоплаты за продукцию;

— сроки окончательного расчета за поставленную продукцию;

— возможность применения принципа товарного кредита;

— величина скидок: за оптовую закупку, за предоплату;

— возможность возврата отходов;

— возможность контроля за посевами;

— наличие возвратной тары.

Подобные показатели были обобщены и в отношении поставок иных материальных средств, а также услуг. В результате сравнения показателей всех коммерческих предложений по товарам и услугам участник №5 подготовил предложения по выбору одного поставщика

а) сырья (фрукты и ягоды) — фирму «Адонис»;

б) сырья (овощи) — фирму «Адонис»;

в) консервантов — фирму «Шепрокс»;

г) картонной и полиэтиленовой упаковки — фирму «Экстра-Пластик»;

д) стеклянной упаковки — фирму «Вторма»;

е) тары в виде поддонов и контейнеров — фирму «Экстра-Пластик»;

ж) основного и вспомогательного производственного оборудования — фирму НПО «Новый проект». В данном случае коммерческий выбор данной фирмы совпал с техническим выбором, проведенным участником №4;

з) офисного оборудования — фирму «Диавест».

В дальнейшем он от имени всех участников фирмы провел переговоры с выбранными поставщиками и подписал с ними протокол (договор) о намерениях. В этот документ были включены следующие пункты:

— стороны, его подписавшие;

— предмет соглашения с указанием конкретных параметров заказа;

— перечень предварительных работ и условия их выполнения;

— необходимость создания рабочих групп по подготовке к составлению основного договора и проведения предварительной работы;

— срок подписания договора;

— действия сторон при необходимости отказа от дальнейшего сотрудничества.

Тем фирмам, которые не были выбраны, участник № 5 направил письмо с предложением о сотрудничестве в будущем.

Во время подготовки протоколов о намерениях с фирмами—поставщиками упаковки и тары при определении объемов и сроков начала поставки было учтено то, что на первоначальном этапе деятельности фирмы данные материальные средства будут поставлены участником №2 в виде его взноса в уставный фонд.

Данные протоколы после утверждения их участниками будут служить вновь назначенным директору фирмы и его заместителю по маркетингу основанием для заключения долгосрочных договоров поставок.

Выполнив все запланированные мероприятия данного периода, участники провели очередное собрание, на котором обсудили вопросы, относящиеся к текущей деятельности.

Во-первых, было принято окончательное решение о создании фирмы в виде ООО под названием «Нива», которую было предложено зарегистрировать в соответствии с разработанными учредительными документами, бизнес-планом и предварительными решениями участников.

Во-вторых, были утверждены учредительные документы: устав и учредительный договор.

В-третьих, был утверждены мероприятия и сроки регистрации фирмы и затраты на ее проведение.

В-четвертых, было принято окончательное решение о выборе места расположения фирмы на площадях участника №1 (в соответствии с предложенным актом проверки пригодности этого места к развертыванию производственной и иной деятельности).

В-пятых, рассмотрены предложенные характеристики основного и вспомогательного производственного оборудования и принято решение согласиться с выбором, предложенным участником №4.

В-шестых, рассмотрены результаты переговоров с выбранными поставщиками сырья, компонентов, тары, упаковки и утверждены подписанные протоколы (договоры) о намерениях.

Отдельно было принято решение о выборе банка «Аваль» как обслуживающего банка и банка-кредитора, активно работающего на рынке льготного кредитования производителей и переработчиков сельхозпродукции, а также являющегося банком, длительное время обслуживающим участников №1—3.

В-седьмых, были выбраны председатель собрания участников (участник №5) и его заместитель (представитель участника №3).

В-восьмых, представителю участника №3 было поручено провести мероприятия по регистрации фирмы и представлять ее интересы в ведении переговоров до назначения директора и официального вступления его в должность.

7.6. РАБОТА ПО РЕГИСТРАЦИИ ФИРМЫ

В этот период участники №1, №3 и №4 выполняют поручения по подготовке необходимых документов для регистрации фирмы. Регистрацией фирмы занимается представитель участника №1. Кроме того, выполняются другие важные поручения: представитель участника №2 готовит контракт с директором и должностную инструкцию для него, а участник №5 — ведет переговоры с фирмами, которые могут оказывать услуги.

В первую очередь, необходимо проделать такие последовательные шаги:

а) подготовить документы на открытие временного расчетного счета;

б) подготовить гарантийные письма о предоставлении помещений и проект договора аренды;

в) подготовить документы на регистрацию фирмы;

г) провести регистрацию фирмы в государственных органах.

Экскурс в законодательство

Предприятие приобретает права юридического лица со дня его государственной регистрации. Регистрация предприятия осуществляется в соответствии:

— с Законом Украины «О предприятиях в Украине» от 27.03.91 г. №887-XII;

— Законом «О предпринимательстве» от 07.02.91 г. №698-XII;

— Положением о государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности, утвержденном постановлением Кабинета Министров Украины от 25.05.98 г. №740;

— другими нормативными актами.

Регистрация субъекта предпринимательской деятельности осуществляется исполнительным комитетом совета или районной государственной администрации по местонахождению субъекта (если иное не предусмотрено законодательством) с выдачей ему Свидетельства о государственной регистрации.

Местонахождением субъекта—юридического лица на дату регистрации может быть местонахождение (местожительства) одного из учредителей или другой адрес, который подтверждается договором на передачу учредителю в собственность или пользование помещения, части помещения (договор купли-продажи, мены, дарения, аренды, лизинга, безвозмездного пользования имуществом, договор о совместной деятельности, учредительный договор и др.).

Договор от имени будущего юридического лица может заключать учредитель или один из соучредителей. Если местонахождением субъекта на дату регистрации является местонахождение (место жительству) одного из соучредителей, то подтверждение местонахождения не требуется.

В соответствии с п. 3 Положения о государственной регистрации для государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности—юридического лица в орган регистрации направляются такие документы:

— учредительные документы в полном объеме для создаваемой организационно-правовой формы субъекта (протокол собрания учредителей, учредительный договор, устав);

— регистрационная карточка установленного образца, которая является в то же время заявлением о государственной регистрации;

— документ, удостоверяющий внесение платы за государственную регистрацию;

— документ, удостоверяющий наличие в собственности или пользовании помещения или его части;

— предъявляется свидетельство о государственной регистрации учредителя, если им является юридическое лицо, и направляется нотариально заверенная копия;

— справка, удостоверяющая уплату каждым собственником взноса в уставный фонд субъекта в размере, предусмотренном законодательством.

В соответствии с п. 3 Положения о государственной регистрации документы в орган регистрации могут предоставляться собственником или уполномоченным им органом лично или по почте (заказ-

ным письмом). При этом физическое лицо или орган, уполномоченный собственником (собственниками), подтверждают свои полномочия документально (например доверенностью).

Документами, которые удостоверяют полномочия уполномоченных лиц, могут быть:

— доверенность, заверенная нотариально или, если доверенность выдает юридическое лицо, подписью должностного лица, которая удостоверяется соответствующей печатью;

— приказ, решение, распоряжение, протокол и др.

Орган государственной регистрации после проверки приведенных в регистрационной карточке сведений и комплектности пакета документов формирует регистрационное дело субъекта и фиксирует дату поступления документов в журнале учета регистрационных дел и письменно уведомляет об этом заявителю путем выдачи (направления) справки о принятии документов для государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности. Справка подписывается представителем органа государственной регистрации, ответственным за принятие документов, и удостоверяется штампом этого органа. Орган государственной регистрации несет ответственность за комплектность и сохранность регистрационного дела. Органам государственной регистрации запрещается требовать от субъектов предпринимательской деятельности дополнительные документы, не предусмотренные законодательством (ст. 8 Закона Украины «О предпринимательстве»).

При наличии всех необходимых документов орган государственной регистрации обязан в течение пяти рабочих дней со дня их поступления внести данные из регистрационной карточки в Реестр субъектов предпринимательской деятельности и выдать свидетельство о государственной регистрации установленного образца с присвоением идентификационного кода юридического лица, который предоставляется органу государственной регистрации органом статистики.

Заявителю выдается оригинал свидетельства о государственной регистрации с тремя его копиями, а также оригинал и копия поданных им учредительных документов с отметкой органа регистрации.

В результате государственной регистрации все предприятия включаются в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины (ЕГРПОУ). Кроме ЕГРПОУ, существуют специальные реестры, в которых группируются предприятия по видам и особенностям деятельности. К таким реестрам относятся:

— Реестр неприбыльных организаций и учреждений;
— Государственный реестр научных учреждений;
— Реестр субъектов аудиторской деятельности в Украине;
— Реестр ассоциаций, союзов и объединений предприятий Украины и т. д., обязанности по ведению которого возложены на соответствующие органы.

Орган государственной регистрации подает в пятидневный срок со дня государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности:

— копии регистрационной карточки с отметкой о государственной регистрации:
- в орган государственной статистики;
- в орган государственной налоговой службы;
- в Укрстрахнадзор (в случае регистрации субъекта, ведущего деятельность страхового брокера);

— информационное сообщение:
- в органы Пенсионного фонда;
- органы Фонда социального страхования.

Субъект предпринимательской деятельности имеет право открывать свои филиалы (отделения), представительства без создания юридического лица. При этом государственная регистрация таких подразделений не проводится.

В соответствии со ст. 164 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.12.84 г. №8073-X, занятие предпринимательской деятельностью без государственной регистрации или занятие хозяйственной деятельностью без лицензии (если это предусмотрено законом) влечет за собой наложение штрафа от трех до восьми налогонеоблагаемых минимумов доходов граждан с конфискацией изготовленной продукции, орудий труда и сырья или без таковой.

Регистрационная карточка субъекта (оригинал и четыре копии) заполняется лично заявителем. Орган регистрации предоставляет заявителю при необходимости бесплатную помощь в заполнении карточки, проверяет соответствие приведенных в ней сведений поданным документам. Оригинал регистрационной карточки хранится в органе государственной регистрации.

Сбор за государственную регистрацию установлен Постановлением №740 и составляет для субъекта предпринимательской деятельности—юридического лица 7 необлагаемых минимумов (119 грн) для регистрации в пятидневный срок и 21 необлагаемый мини-

мум (357 грн) за регистрацию в течение одного дня. В случае задержки сроков регистрации орган регистрации выплачивает заявителю 20 % регистрационного сбора за каждый просроченный день, но не больше размера внесенной заявителем платы за регистрацию (п. 8 Постановления №740).

7.6.1. Подготовка документов на аренду помещений и гарантийного письма

В соответствии с установленным порядком участники должны представить в органы государственной регистрации вместе с другими документами документ в виде гарантийного письма (сам договор аренды будет подписан после получения фирмой статуса юридического лица и вступления директора в должность), удостоверяющий согласие арендодателя на передачу помещений в аренду после государственной регистрации фирмы. Поэтому участник №4 подготовил такое письмо от имени директора фирмы «Агропродукт» и передал его представителю участника №1.

После получения соответствующего разрешения участник №4 готовит проект договора аренды. При этом он в соответствии с ранее принятыми решениями (бизнес-план, протокол собрания участников) предварительно определил, что в перечень объектов аренды необходимо включить:

а) помещения:

- производственные основные;
- производственные вспомогательные;
- складские;
- офисные;
- коммунальные;
- для парковки автомобилей;

б) территорию с элементами ограждения и освещения, средствами пожаротушения;

в) артезианскую скважину;

г) водоотстойник;

д) коммуникации (электро-, водо-, тепло-, канализация, телефонные, радио-, телевизионные).

Конкретные показатели арендованных объектов будут указаны в договоре аренды. При этом в проект договора необходимо внести пункт о том, что арендодатель берет на себя обязательство на включение автомобилей фирмы, находящихся в автопарке участника №1, в общий список автомобилей, на которых распро-

страняются правила организации парковой службы, установленные директором фирмы «Агропродукт».

Кроме того, в состав предназначенных к аренде помещений и территории входят такие технические элементы, как система охранной и пожарной сигнализации, средства пожаротушения, включая закрытый пожарный водоем.

7.6.2. Подготовка и предоставление документов на регистрацию

По поручению собрания участников представитель участника №1 готовит и представляет на регистрацию документы, указанные в табл. 2.1. При этом он строит свою работу в соответствии с разработанным ранее планом и осуществляет мероприятия, обозначенные в графике поведения регистрации.

При оформлении соответствующих документов, их нотариальном заверении, а также при регистрации фирмы он расходует собственные денежные средства. Документами, подтверждающими понесенные расходы, являются соответствующие квитанции и счета, которые представитель участника №1 хранит до момента создания фирмы как юридического лица с целью последующей компенсации этих расходов в данный период и передачи квитанций и счетов директору фирмы.

А. Открытие временного расчетного счета

Для выполнения данного поручения представитель участника №1 сначала сделал *выписку* из протокола собрания участников по пункту, где ему было предоставлено право на совершение действий, связанных с регистрацией фирмы. После этого он нотариально заверил данную выписку и оплатил эту услугу за свои наличные деньги по *квитанции*. В банке «Аваль» он написал заявление, которое вместе с выпиской из протокола стало основанием для открытия расчетного счета. При этом по следующей *квитанции* им были уплачены наличные деньги за данную услугу банка. Получив соответствующую *справку* банка об открытии на фирму «Нива» временного расчетного счета, представитель участника №1 сообщил об этом участникам №4 и №5, которые внесли на этот счет оговоренные в протоколе собрания участников деньги в сумме 85 000 грн (соответственно 40000 и 45000) как свою долю в уставном фонде фирмы. Взамен они получили от

банка *квитанции*, а также *справку банка* о внесении фирмой «Нива» указанной суммы денег на временный расчетный счет.

Б. Регистрация фирмы в органах государственной исполнительной власти

Для того чтобы получить документ о регистрации фирмы в районной государственной администрации города Винница, представитель участника №1 подготовил следующие документы:

а) ***справку банка*** о внесении на расчетный счет участниками фирмы «Нива» денег в сумме 85 000 грн;

б) нотариально заверенную ***выписку из протокола*** собрания участников фирмы «Нива» о предоставлении представителю участника №1 полномочий на проведение регистрации фирмы;

в) по ***шесть экземпляров*** учредительного договора и устава фирмы «Нива», которые представитель участника №1 заверил у нотариуса, за что уплатил наличные деньги и получил *квитанцию*;

г) ***гарантийное письмо*** от директора фирмы «Агропродукт» о предоставлении юридического адреса для фирмы «Нива» и помещений для ее размещения на условиях дальнейшего заключения договора их аренды;

д) ***квитанцию банка*** об уплате 119 грн за государственную регистрацию фирмы «Нива»;

е) ***свидетельства*** о государственной регистрации фирм—участников №1, №2, №3 и нотариально заверенные ***копии***.

После этого представитель участника №1 оформляет в районной государственной администрации заявление на регистрацию фирмы «Нива» с указанием в приложениях всех вышеперечисленных документов, а также оформляет *семь* экземпляров регистрационной карточки и *два* экземпляра информационного сообщения. Данное заявление рассматривается в течение не более *пяти* дней с момента подачи. В органе регистрации заявителю оформляют и выдают:

1) **один** оригинал и **три** копии ***свидетельства о регистрации***;

2) **один** оригинал и **четыре** копии ***учредительных документов*** с отметкой о регистрации;

Поскольку, как в дальнейшем для регистрации в других структурах имеющегося количества этих документов будет недостаточно, представитель участника №1 дополнительно нотариально заверил по три копии учредительных документов и свидетельства о регистрации, за что уплатил наличные деньги по *квитанции*.

В. Регистрация в других органах

В-1. В государственном управлении статистики

После проведения государственной регистрации представитель участника №1 обратился в городское управление статистики для получения справки о включении фирмы «Нива» в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины (ЕГРПОУ). Для регистрации в этом органе и получения идентификационного кода в ЕГРПОУ представитель участника №1 подготовил и сдал следующие документы:

а) ***заявление*** установленного образца с указанием прилагаемых к нему документов;

б) **один** экземпляр копии ***свидетельства*** о государственной регистрации;

в) **один** экземпляр копии ***регистрационной карточки***

г) по **одному** экземпляру копий ***устава и учредительного договора*** с отметками о регистрации;

д) ***квитанцию*** об уплате за регистрацию в управлении статистики;

В срок до *пяти* дней орган статистики оформляет и выдает заявителю следующие документы:

1) ***свидетельство*** о госрегистрации с ***отметкой*** управления статистики о регистрации;

2) ***свидетельство*** о включении предприятия в ЕГРПОУ.

В-2. В государственной налоговой инспекции района

В соответствии с п. 4 Инструкции о порядке учета налогоплательщиков, утвержденной приказом Государственной налоговой администрации Украины от 19.02.98 г. №80, юридические лица должны в 20-дневный срок после получения свидетельства о государственной регистрации обратиться в органы государственной налоговой службы по своему местонахождению для взятия их на налоговый учет. В данный орган представитель участника №1 подготовил и предоставил в следующие документы:

а) ***заявление*** по форме №1-ОПП о постановке на учет фирмы «Нива» как плательщика налогов;

б) нотариально заверенную копию ***свидетельства*** о государственной регистрации;

в) копию справки о включении в ЕГРПОУ с присвоенным идентификационным кодом;

г) заверенную в нотариальном порядке копию устава, учредительного договора с отметкой органа, который осуществил государственную регистрацию;

д) нотариально заверенную ***выписку из протокола*** собрания участников фирмы «Нива» о предоставлении представителю участника №1 полномочий на проведение регистрации фирмы. (Документы принимаются только при наличии паспорта лица, которое подает документы);

е) копии справок по ф. №4-ОПП из органа государственной налоговой службы по местонахождению учасников №1—3 о взятии их на учет как налогоплательщиков.

Кроме того, в соответствии с п. 4.13 Инструкции о порядке учета налогоплательщиков необходимо обратиться в соответствующее подразделение налоговой милиции, которое осуществляет проверку паспортных данных и местонахождение налогоплательщика. Срок и порядок проведения такой проверки в нормативных документах о порядке регистрации не установлен.

В течение *двух* дней налоговая инспекция оформляет необходимые регистрационные документы и выдает заявителю:

1) ***свидетельство*** о государственной регистрации с отметкой (штампом) о взятии на учет фирмы «Нива» как плательщика налогов с подписью ответственного лица;

2) ***справку*** по ф. №4-ОПП о взятии на учет фирмы как плательщика налогов.

Регистрация плательщиком НДС

Экскурс в законодательство

Юридические лица, которые согласно ст. 2 Закону Украины «О налоге на добавленную стоимость» от 03.04.97 г. №168\97-ВР подпадают под определение плательщиков налога на добавленную стоимость (НДС), обязаны зарегистрироваться в налоговом органе в качестве плательщика данного налога. Согласно закону плательщиками НДС являются:

— лица, объем налогооблагаемых операций по продаже товаров (работ, услуг) которых в течение любого периода за последние 12 календарных месяцев превысил 3600 налогонеоблагаемых минимумов доходов граждан;

— лица, которые ввозят (пересылают) товары на таможенную территорию Украины или получают от нерезидентов работы (услуги) для их использования или потребления на таможенной территории Украины;

— лица, которые осуществляют на таможенной территории Украины предпринимательскую деятельность по торговле за наличные средства независимо от объемов продажи, за исключением физических лиц, осуществляющих торговлю на условиях уплаты рыночного сбора в порядке, установленном законодательством;

— лица, которые на таможенной территории Украины предоставляют услуги, связанные с транзитом пассажиров или грузов через таможенную территорию Украины;

— лица, ответственные за внесение налога в бюджет по объектам налогообложения на железнодорожном транспорте, определенным в порядке, установленном Кабинетом Министров Украины;

— лица, предоставляющие услуги связи и осуществляющие консолидированный учет доходов и расходов, связанных с предоставлением таких услуг и полученных (понесенных) другими лицами, которые находятся в подчинении такого лица.

Эти лица обязаны зарегистрироваться как плательщики НДС в органе государственной налоговой службы по их местонахождению не позже 20 календарного дня, который наступает за последним днем периода, в котором объем налогооблагаемых операций превысил 3600 налогонеоблагаемых минимумов доходов граждан (ннмдг), а для лиц, которые осуществляют торговлю за наличные — не позже чем за 10 календарных дней до начала осуществления предпринимательской деятельности по торговле за наличные.

Требования относительно регистрации в связи с достижением объема налогооблагаемых операций не распространяется на тех плательщиков НДС, которые обязаны быть зарегистрированы плательщиками НДС по иным признакам, чем достижение объема налогооблагаемых операций 3600 ннмдг.

Налогоплательщики, которые не подпадают под определение плательщика НДС в связи с тем, что объемы налогооблагаемых операций не распространяются на тех плательщиков НДС, обязаны быть зарегистрированы плательщиками НДС по иным признакам, чем достижение объема налогооблагаемых операций 3600 ннмдг.

Налогоплательщики, которые не подпадают под определение плательщиков НДС в связи с тем, что объемы налогооблагаемых операций в течение какого либо периода за последние 12 календарных месяцев составляет менее чем 3600 ннмдг и не осуществляют торговлю за наличные, имеют право быть зарегистрированными как плательщики НДС по собственному желанию (добровольная реги-

страция). Добровольная регистрация осуществляется в таком же порядке, как и обязательная.

Регистрация субъекта предпринимательской деятельности как плательщика НДС производится в соответствии с Положением о Реестре плательщиков налога на добавленную стоимость, утвержденным приказом Государственной налоговой администрации Украины от 01.03.2000 г. №79 после постановки его на учет в органе государственной налоговой службы.

Если налогоплательщик обязан зарегистрироваться как плательщик НДС и не осуществляет такой регистрации в течение сроков, определенных законодательством, то к нему применяются штрафные санкции в соответствии со ст. 15 Указа Президента Украины «О некоторых изменениях в налогообложении» от 07.08.98г. №857/98-36:

— если юридическое лицо не осуществило налогооблагаемые операции после окончания предельного срока, установленного для регистрации как плательщик НДС, — штраф в размере 20 ннмдг.

— при осуществлении после окончания предельного срока, установленного для регистрации как плательщика НДС, налогооблагаемых операций по продаже товаров (работ, услуг) без начисления налога на добавленную стоимость — штраф в размере НДС, начисленного на общую сумму такой продажи, но не менее 20 ннмдг, без права включения в налоговый кредит сумм НДС, уплаченного в связи с приобретением товаров (работ, услуг), стоимость которых включается в состав валовых расходов такого плательщика налога или подлежит амортизации, а в случае оплаты таких товаров наличностью или кредитными карточками — дополнительно финансовые санкции, предусмотренные законодательством за нарушение правил осуществления учета результатов продажи за наличные;

— в случае осуществления юридическим лицом после окончания предельного срока, установленного для регистрации как плательщика НДС, налогооблагаемых операций по продаже товаров (работ, услуг), с начислением НДС и выдачей фиктивной налоговой накладной, чека или другого товаросопроводительного документа, в котором выделяется сумма НДС или без такой выдачи, без внесения суммы налога в бюджет, — штраф в размере двойной суммы полученного НДС, но не менее 1000 ннмдг, без права включения в налоговый кредит НДС, оплаченного в связи с приобретением товаров (работ, услуг), стоимость которых включается в состав валовых расходов такого налогоплательщика или подлежит амортизации.

Кроме этого, орган государственной налоговой службы обязан обратиться в прокурору с просьбой о возбуждении уголовного

дела относительно должностных лиц такого налогоплательщика в связи с их уклонением от налогообложения.

С целью учета начисленных и уплаченных сумм платежей в бюджет органами государственной налоговой службы на каждого плательщика и по каждому виду платежа, который должен уплачиваться таким плательщиком, открываются лицевые счета (п. 3 Инструкции о порядке ведения органами государственной налоговой службы оперативного учета налогов и сборов (обязательных платежей), которые поступают в бюджет и в государственные целевые фонды, утвержденной приказом Главной государственной налоговой инспекции Украины от 12.05.94 г. №37 в редакции приказа Государственной налоговой администрации Украины от 03.09.2001 г. №342).

Ознакомившись со всеми особенностями законодательных актов, относящихся к регистрации фирмы как плательщика НДС, представитель участника №1 подал в орган государственной налоговой службы:

1) заявление по форме №1-Р;

2) квитанцию об уплате внесения в Реестр плательщиков НДС в размере 1 ннмгд (17 гривен).

Орган государственной налоговой службы в 10-дневный срок выдает (посылает по почте с сообщением о вручении за счет заявителя) Свидетельство о регистрации плательщика налога на добавленную стоимость и включает фирму «Нива» в Реестр плательщика НДС.

В-3. Регистрация в государственных целевых фондах

К государственным целевым фондам относятся:

а) Пенсионный фонд. Орган регистрации — районное отделение фонда;

б) Фонд социального страхования по временной потере работоспособности. Орган регистрации — районное отделение фонда;

в) Фонд обязательного государственного социального страхования на случай безработицы. Орган регистрации — районное отделение фонда;

г) Фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний Украины. Орган регистрации — районное отделение фонда;

д) районные отделения Государственного центра занятости населения Министерства труда и социальной политики (для подачи сведений о наличии вакантных мест на предприятии).

Регистрация в Пенсионном фонде

Экскурс в законодательство

Новые предприятия обязаны зарегистрироваться в органах Пенсионного фонда Украины по месту их нахождения. Регистрация в качестве плательщика сбора в Пенсионный фонд Украины осуществляется в 10-дневный срок со дня получения свидетельства от государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности в соответствии с Инструкцией о порядке исчисления и уплаты предприятиями, учреждениями, организациями и гражданами сбора на обязательное государственное пенсионное страхование, других платежей, а также учета их поступлений в Пенсионный фонд Украины, утвержденной постановлением правления Пенсионного фонда Украины от 03.06.99 г. №4—6.

Для регистрации фирмы «Нива» представитель участника №1 *предоставил* в районное отделение фонда:

— заявление;

— заверенную копию свидетельства о государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности (ПД);

— заверенную копию справки о внесении в Государственный реестр предприятий и организаций Украины, присвоение идентификационного кода органом статистики.

После регистрации плательщика сбора представитель участника №1 *получил* в районном отделении Пенсионного фонда:

- ✓ уведомление о регистрации;
- ✓ справку в банк для открытия счета.

Регистрация в Фонде социального страхования по временной потере трудоспособности

Экскурс в законодательство

Законом Украины «Об общеобязательном государственном социальном страховании в связи с временной потерей трудоспособности и расходами, обусловленными рождением и погребением» от 18.01.2001 г. №2240-III определено, что предприятие обязано зарегистрироваться в исполнительной дирекции отделения Фонда социального страхования по временной потере трудоспособности (Фонд по временной потере трудоспособности) как плательщик страховых взносов в 10-дневный срок со дня получения свидетельства о госу-

дарственной регистрации субъекта ПД независимо от того, ведет ли он фактическую хозяйственную деятельность и осуществляет ли расчеты по оплате труда.

Регистрация плательщика сбора в Фонде по временной потере трудоспособности осуществляется в соответствии с Инструкцией о порядке поступления, учета и расходования средств Фонда социального страхования по временной потере трудоспособности, утвержденной постановлением Правления Фонда социального страхования по временной потере трудоспособности от 26.06.2001 г. №16.

В случае отказа страхователя, который подлежит регистрации в обязательном порядке, от регистрации в установленный срок представитель Фонда имеет право приостанавливать его расходные операции по расчетному и другим счетам в банковских учреждениях.

В соответствии со ст. 30 Закона о социальном страховании в связи с потерей трудоспособности предприятие несет ответственность за уклонение от регистрации как плательщик страховых взносов, несвоевременность уплаты и неполную уплату страховых взносов, а также за нарушение порядка использования страховых средств.

За нарушение срока регистрации плательщика страховых взносов в этот Фонд на предприятие налагается штраф в размере 50 % суммы подлежащих к уплате страховых взносов за весь период, который миновал со дня, когда страхователь должен был зарегистрироваться. Кроме штрафа, субъекту ПД необходимо уплатить в Фонд недоимки страховых взносов, возникших в результате уклонения от регистрации, и пеню. Пеня начисляется на полную сумму недоимки (без учета штрафов) за весь ее срок исходя из 120 % учетной ставки НБУ, которая действовала на момент уплаты.

В примере с фирмой «Нива» представитель участника №1 *предоставил* в Фонд следующие документы:

— заявление по установленной форме;

— заверенные ответственным лицом Фонда копии:

✓ свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД;

✓ справку органа статистики о включении в ЕГРПОУ.

После регистрации представителю участника № 1:

— был присвоен персональный цифровой двадцатиразрядный регистрационный номер;

— выдано уведомление, в котором проставлен этот номер.

Регистрация в Фонде общеобязательного государственного социального страхования на случай безработицы

Экскурс в законодательство

Вновь созданные предприятия в соответствии с Законом Украины «Об общеобязательном государственном социальном страховании на случай безработицы» от 02.03.2000 г. №1533-III и Инструкцией о порядке исчисления и уплаты взносов на общеобязательное государственное социальное страхование на случай безработицы и учета их поступлений в Фонд общеобязательного государственного социального страхования на случай безработицы, утвержденной приказом Министерства труда и социальной политики Украины от 18.12.2000 г. №339 обязаны зарегистрироваться как плательщики страховых взносов в центрах занятости, на которые возложены функции рабочих органов исполнительной дирекции Фонда, по местонахождению предприятия в 10-дневный срок со дня получения свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД.

За нарушение срока регистрации как плательщика страховых взносов в этот Фонд предприятие уплачивает штраф в размере 50% суммы страховых взносов, подлежащих к уплате за весь период, который прошел со дня, когда страхователь должен был зарегистрироваться, а также сумму возникшей недоимки и пеню в размере 120 % учетной ставки НБУ, которая действовала на момент уплаты недоимки, за весь ее срок, начисленную на полную сумму недоимки (без учета штрафа).

В примере с фирмой «Нива» представитель участника №1 *предоставил* в Фонд следующие документы:

— заявление по установленной форме;

— заверенные ответственным лицом Центра занятости копии:

✓ свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД;

✓ справку органа статистики о включении в ЕГРПОУ.

После регистрации представителю участника №1:

— был присвоен персональный цифровой двадцатиразрядный регистрационный номер;

— выдано сообщение, в котором проставлен этот номер.

Регистрация в Фонде социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний в Украине

Экскурс в законодательство

В соответствии со ст. 10 Закона Украины «Об общеобязательном государственном социальном страховании от несчастного случая на производстве и профессионального заболевания, приведших к утрате трудоспособности» юридические лица должны зарегистрироваться в рабочем органе исполнительной дирекции этого Фонда в 10-дневный срок после получения свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД. Регистрация осуществляется в соответствии с Инструкцией о порядке перечисления, учета и расходования страховых средств Фонда социального страхования от несчастных случаев на

производстве и профессиональных заболеваний Украины, утвержденной постановлением правления Фонда от 20.04.2001 г. №12, и приказом Фонда «Об обеспечении проведения регистрации страхователей в рабочих органах исполнительной дирекции Фонда социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний Украины» от 15.03.2001 г. №62.

Для регистрации в этом фонде представитель участника № 1 готовит и *подает* документы:

— ***заявление*** по установленной форме;

— заверенные нотариально или ответственным лицом рабочего органа исполнительной дирекции фонда копии:

✓ свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД;

✓ справки органа статистики о внесении в ЕГРПОУ.

В срок до *десяти* дней данные документы рассматриваются в фондах, после чего заявитель получает:

1) ***сообщение*** об отнесении фирмы «Нива» к классу риска производства, которому отвечает ее основная деятельность;

2) размер страхового тарифа и расчет размера страхового взноса.

В-4. Открытие расчетного счета в банке

Экскурс в законодательство

Банки открывают счета субъектам предпринимательской деятельности, зарегистрированным в установленном действующим законодательством порядке, на условиях, изложенных в Инструкции о порядке открытия и использования счетов в национальной и иностранной валюте, утвержденной постановлением Национального банка Украины от 18.12.98 г. №527 и в договоре между учреждением банка и владельцем счета. При этом условия договора не должны противоречить требованиям Инструкции.

Предприятия могут открывать неограниченное количество счетов для хранения денежных средств и осуществления всех видов банковских операций в любых банках Украины по их выбору.

Инструкция предусматривает открытие только одного счета в двух случаях:

— для формирования уставного фонда хозяйственного общества;

— по каждому соглашению совместной деятельности без создания юридического лица.

— Для открытия текущих счетов предприятия подают в учреждения банков следующие документы:

— заявление на открытие счета;

— копию свидетельства о государственной регистрации, засвидетельствованной нотариально или органом, который выдал свидетельство о государственной регистрации;

— копию должным образом зарегистрированного устава (положения), засвидетельствованного нотариально или регистрирующим органом (на копии устава должны быть указаны: дата, номер, название регистрирующей организации). Предприятия, которые действуют на основании только учредительного договора, вместо устава представляют нотариально засвидетельствованную копию учредительного договора;

— копию документа, которая подтверждает взятие предприятия на налоговый учет, засвидетельствованную налоговым органом, нотариально или уполномоченным работником банка;

— два экземпляра карточки с образцами подписей и оттиском печати (далее — карточка с образцами подписей);

— справку (ее форма утверждена Инструкцией о порядке исчисления и уплаты предприятиями, учреждениями и гражданами сбора на обязательное государственное пенсионное страхование, других платежей, а также их поступления в Пенсионный фонд Украины, утвержденной постановлением правления Пенсионного фонда Украины от 03.06.99 г. №4-6;

— копию справки о внесении предприятия в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины, засвидетельствованную нотариально или органом, который выдал справку;

— документ, который подтверждает регистрацию предприятия как плательщика социальных взносов, или его копию, засвидетельствованную нотариально или органом, который его выдал, или уполномоченным работником банка.

Арендные предприятия, кроме вышеперечисленных документов, подают копию договора аренды, засвидетельствованную нотариально.

Документы на открытие всех банковских счетов подаются в банк лично лицами, которые имеют право первой и второй подписей, и полномочия которых проверяются работниками банка.

В присутствии лиц, которым открываются счета, уполномоченный работник банка делает копии с паспорта или другого документа, который его заменяет, и справки о присвоении идентификационного кода.

В течение 10 календарных дней после получения банком полного пакета документов на открытие счета банк открывает текущий счет. Днем открытия счета считается дата, отмеченная на заявлении об открытии счета в разделе «Отметки банка».

В соответствии со ст. 8 Закона Украины «О предпринимательстве» субъект предпринимательской деятельности в течение 3 рабочих дней со дня открытия счета обязан направить уведомление об открытии счета в учреждениях банка в государственную налоговую службу, где предприятие взято на налоговый учет в соответствии с Порядком предоставления налоговым органам Уведомления об открытии (закрытии) счетов в учреждениях банков, утвержденного приказом Государственной налоговой администрации Украины от 01.08.2001 г. №306.

В течение трех рабочих дней после получения уведомлений об открытии счета орган государственной налоговой службы посылает в учреждение банка, в котором открыт счет, корешок уведомления с отметкой о взятии счета на налоговый учет.

Экземпляр уведомления с отметкой налогового органа возвращается в учреждение банка. До получения банком уведомления с отметкой о взятии счета субъекта ПД на учет налоговым органом по этому счету осуществляются только операции по зачислению средств. Датой начала расходных операций по счету является дата регистрации получения банком уведомления, которое хранится в деле по юридическому оформлению. К банкам и юридическим лицам, которые в установленный законом срок не сообщили об открытии счета в банке, применяются штрафные санкции в соответствии с п. 7 ст. 11 Закона Украины «О государственной налоговой службе» от 04.12.1990 г. №509-XII в размере 20 ннмдг. За несвоевременное уведомление налоговых органов об открытии счета п. 7 ст. 11 этого закона предусмотрен штраф в размере 20 ннмдг.

В примере с фирмой «Нива» расчетный счет нужно было открыть в выбранном участниками банке «Аваль». Для этого представитель участника №1 подготовил и представил банк документы:

а) ***выписка*** из протокола собрания участников о полномочиях заявителя (представителя участника №1) на выполнение операций по открытию расчетного счета в данном банке;

б) решение участников об определении лица, которому предоставляется право распорядительной подписи при осуществлении операций по этому счету до назначения директора и главного бухгалтера. Данное решение оформляется в виде доверенности, засвидетельствованной нотариально (если хотя бы один из участников является физическим лицом);

в) ***заявление*** об открытии счета, подписанное уполномоченным участниками лицом;

г) карточка с образцом подписи лица, которому участники предоставили право распорядительной подписи, засвидетельствованная уполномоченным работником банка;

д) ***копия*** учредительного договора, засвидетельствованная нотариально;

е) ***свидетельство*** о государственной регистрации с отметкой налоговой инспекции и управления статистики о взятии на учет;

После заполнения банковских карточек в срок не более *пяти* дней банк выдает представителю участника №1:

1) ***справку*** об открытии расчетного счета;

2) ***свидетельство*** о государственной регистрации с отметкой банка.

Заметим, что по решению участников ряд платежей могут быть произведены до вступления директора в должность и приема на работу главного бухгалтера. Поэтому первоначально распорядителем расчетного счета выступает представитель участника №1, который имеет право подписи соответствующих платежных документов. После назначения директора и главного бухгалтера это право переходит к ним, о чем участники официально уведомляют банк. Кроме того, в данном случае банк «Аваль» платежи за открытие расчетного счета и за смену подписи в карточках (выписку новых карточек) не предусматривает.

Экскурс в законодательство

После открытия расчетного счета необходимо позаботиться об *установлении лимита остатков наличности в кассе предприятия* (это предельный размер наличных, которые могут оставаться в кассе предприятия на конец рабочего дня. Порядок установления лимита остатка наличности в кассе регулируется Инструкцией «Об организации работы по наличному обращению учреждениями банков Украины», утвержденной постановлением Правления Национального банка Украины от 19.02.2001 г.).

Для вновь созданных предприятий, которые начинают свою деятельность, на первые три месяца их работы лимит кассы должен устанавливаться банком в

течение пяти рабочих дней после открытия счета исходя из представленных предприятием прогнозных расчетов. После истечения трех месяцев установленный лимит кассы с учетом представленных расчетов пересматривается и утверждается по фактическим показателям деятельности предприятия за этот период в установленном порядке.

Для установления лимита кассы для фирмы «Нива» представитель участника №1 подал в банк заявку-расчет в двух экземплярах, в которой показатели деятельности предприятия были обозначены исходя из показателей бизнес-плана (в случае непредоставления такой заявки банк устанавливает лимит самостоятельно в размере одного ннмдг — 17 грн). Кроме того, представитель участника №1 подал в банк:

— кассовую заявку о предполагаемых суммах поступлений и выдачи наличности на последующие три месяца (данные взяты из плана движения денежных средств из бизнес-плана);

— календарь выдачи заработной платы (данные взяты из того же документа).

В дальнейшем размер кассовой наличности и другие кассовые атрибуты могут быть изменены после назначения на должности директора предприятия и главного бухгалтера по их представлению банку.

Г. Обеспечение фирмы печатями и штампами

Экскурс в законодательство

Законом Украины «О предпринимательстве» от 07.02.91 г. №698-XII предусмотрено наличие у предприятия печати со своим наименованием. Печать необходима для заверения подписей должностных лиц на договорах, платежных документах, документах на отпуск, отчетах и т.п. Предприятие может иметь только по одному экземпляру основной печати. Если в деятельности предприятия недостаточно использования одной печати, то допускается изготовление дополнительной печати с цифрами 1, 2 и т. д., а также круглые печати и штампы:

— для секретаря;
— канцелярии;
— административно-хозяйственного управления;
— отдела кадров и т.д.

Прежде чем получит печать, требуется:
получить разрешение на изготовление печатей и штампов;
изготовить печати в штемпельно-граверных мастерских.

Получение разрешения на изготовление печатей и штампов

Разрешение на изготовление печатей выдается городскими или районными органами внутренних дел в соответствии с Инструкцией о порядке выдачи министерствам и другим центральным органам исполнительной власти, предприятиям, учреждениям, организациям, хозяйственным объединениям и гражданам разрешений на право открытия и функционирования штемпельно-граверных мастерских, изготовление печатей и штампов, а также порядке выдачи разреше-

ний на оформление заказов на изготовление печатей и штампов, утвержденной приказом МВД Украины от 11.01.99 г. №17.

При изготовлении эскизов следует учитывать, что они выполняются разборчиво и четко, без исправлений. При этом печати и штампы изготавливаются в соответствии с утвержденными размерами круглой или треугольной формы. Надписи на печати должны соответствовать названию, которое указано в свидетельстве о государственной регистрации.

Печати с эмблемами, товарными знаками и т.п., с соответствующими описаниями могут быть изготовлены только в том случае, если они зарегистрированы в установленном законодательством Украины порядке или предусмотрены в уставе или положении о предприятии, зарегистрированном соответствующим министерством или другим центральным органом исполнительной власти, или местной государственной администрацией, или органом местного и регионального самоуправления.

На печатях и штампах все реквизиты указываются на украинском или одновременно на украинском и русском языках.

На всех печатях и штампах указывается идентификационный код субъекта ПД — юридического лица. Реквизиты предприятия, указанные на угловом, штампе должны соответствовать реквизитам, указанным на печати.

Оформление разрешения выдается руководителю предприятия или уполномоченному лицу под расписку после предъявления паспорта или другого документа, удостоверяющего личность.

Если представитель предприятия своевременно не получил печать или штамп, то они хранятся в мастерской в течение трех месяцев со дня изготовления, после чего уничтожаются в установленном порядке.

Без разрешения органов внутренних дел по ходатайству руководителя предприятия изготавливаются пломбы, факсимиле, штемпели, клейма, печати для опечатывания шкафов, штампы бирок на продукцию с указателем отправителя груза, штампы для входящей и исходящей корреспонденции и т.д.

Ответственность и контроль за соблюдением порядка хранения печатей и штампов, законность их использования возлагается на руководителя предприятия или лицо, у которого они хранятся до назначения руководителя предприятия. При необходимости руководитель предприятия своим приказом может возложить ответственность за хранение и использование печатей на одного из непосредственно подчиненных работников.

В соответствии с требованиями Инструкции представитель участника №1 представил в районное управление МВД:

— заявление на выдачу разрешения на изготовление печати и штампов, в котором указывается:

- ✓ количество печатей и штампов, которые требуется изготовить;
- ✓ впервые или нет изготавливаются печати и штампы;
- ✓ местонахождение (юридический адрес) предприятия;
- ✓ лицо, ответственное за получение разрешения на изготовление печатей и штампов, его ФИО, паспортные данные;
- ✓ ФИО, паспортные данные руководителя или уполномоченного им лица, подающего ходатайство в орган внутренних дел;

— нотариально заверенную копию свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД;

— два экземпляра образцов (эскизов) печатей и штампов, утвержденные собственником;

— документ, подтверждающий внесение платы за выдачу разрешения на изготовление печатей и штампов.

В течение *пяти рабочих дней со дня получения документов* орган внутренних дел рассматривает данные документы и вручает заявителю:

1) оригинал свидетельства о государственной регистрации субъекта ПД, на обратной стороне которого ставится штамп, свидетельствующий о выдаче разрешения на изготовление печатей и штампов с указанием их количества. Штамп заверяется подписью работника УВД и печатью с оттиском «Разрешительная система»;

2) ***заверенные*** эскизы печатей и штампов, на обратной стороне которых проставляется штамп об изготовлении печатей и штампов впервые. Штамп заверяется подписью работника УВД и печатью с оттиском «Разрешительная система».

Изготовление печатей и штампов

Представитель участника №1 обращается в фирму, имеющую соответствующую лицензию, на изготовление печатей и штампов (обычно список этих фирм имеется в районном отделении внутренних дел, дающим разрешение на изготовление печатей и штампов). При этом он готовит и подает документы:

а) ***заявление*** установленного образца с указанием прилагаемых документов;

б) соответствующее ***разрешение*** районного управления внутренних дел;

в) ***квитанцию*** об уплате за изготовление печатей и штампов.

В срок от *трех* дней до *трех* недель представитель участника № 1 получает готовые печати и штампы.

7.7. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА КОНТРАКТА С ДИРЕКТОРОМ

По поручению собрания участников представитель участника №2 разработал проект контракта с директором, основываясь:

а) на нормативных документах, определяющих их содержание (Классификатор профессий и Типовая форма контракта);

б) решении участников, определяющих структуру данных документов.

При этом представитель участника №2 изучил и обобщил требования законодательства относительно ответственности директора за невыполнение или ненадлежащее выполнение возложенных на него обязанностей, определенных в контракте и в должностной инструкции.

7.8. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ С ВЫБРАННЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ

Согласно плану действий на участника №5 была возложена обязанность провести предварительные переговоры с выбранными ранее (см. выводы по анализу) поставщиками услуг (разд. 5.1.6. В):

1) страховых — «Гарант» и «Оранта»;
2) юридических — «Юрист +»и «Юрконсалт»;
3) адвокатских — «Статус» и «Опора»;
4) аудиторских — «Аудит +» и «Баланс»;
5) маркетинговых — «Маркет +» и «Резерв»;
6) рекламных — «Инфо +» и «Колорит»;
7) охранных — «Сакура» и «Зубр»;
8) кадровых — «Персонал» и «Допомога»;
9) по продаже канцтоваров — «Графика» и «Сканер»;
10) строительно-ремонтных — «Стенд С» и «Оберег»;
11) утилизации отходов –с фирмами «Утиль С» и «Сигнал»;
12) электронной почты — «Электра» и «Гала МТТ».

Участник №5 направил этим фирмам коммерческие заявки, а в ответ получил коммерческие предложения. Обобщив их, он составил сравнительную характеристику этих предложений, предварительно выбрал основных поставщиков услуг и обосновал свой выбор:

а) страховых услуг — «Гарант»;
б) юридических — «Юрист +»;
в) адвокатских — «Статус «;
г) аудиторских — «Аудит +»;
д) маркетинговых — «Маркет +»;
е) рекламных — «Инфо +»;
ж) охранных — предложения фирм «Сакура» и «Зубр» не отвечают финансовым возможностям создаваемой фирмы, поэтому участник №5 намерен предложить остальным участникам согласиться с участником №4 по поводу использования охранной системы, установленной в предусмотренных к взятию в аренду по-

мещениях участника №1, с включением такой услуги в расчет арендной платы;

з) кадровых — фирму «Персонал»;

и) по продаже канцтоваров — «Графика»;

к) строительно-ремонтных — «Стенд С»;

л) утилизации отходов — «Утиль С»;

м) электронной почты — «Электра».

В дальнейшем он от имени участников фирмы провел переговоры с выбранными поставщиками и подписал с ними протоколы (договора) о намерениях. Тем фирмам, которые не были выбраны, участник №5 направил письма с предложением о сотрудничестве в будущем. Данные протоколы после утверждения их участниками будут служить вновь назначенным директору фирмы и его заместителю по маркетингу основанием для заключения долгосрочных договоров на оказание услуг (содержание таких протоколов и писем рассматривалось ранее при описании выбора поставщиков сырья).

Выполнив все запланированные мероприятия данного периода, участники провели очередное собрание, на котором решили:

• Утвердить проект контракта с директором и должностную инструкцию для него. Представителю участника №2 было поручено провести работу с кандидатом на должность директора: ознакомить его с этими и другими документами, разработанными и утвержденными участниками в период учреждения и планирования фирмы.

• Утвердить виды и суммы расходов, понесенных участниками в период учреждения и регистрации фирмы и компенсировать их участникам за счет доходов фирмы в период до конца текущего года.

• Рекомендовать директору фирмы руководствоваться проектом договора аренды помещений, коммуникаций и территории, разработанного участниками на данном этапе.

• Дать согласие по предложенным поставщиками услугам и рекомендовать директору заключить с ними договоры.

• Директору фирмы предоставляется право заключать договоры на общую сумму в 1000 размеров налогонеоблогаемого минимума (17000 грн) без согласования с участниками.

• К вопросам, принятие решений по которым требует согласия всех участников, относятся:

— изменения в уставном фонде;

— изменения порядка выплаты дивидендов;

— списание, отчуждение, аренда материальных средств, переданных участниками в уставный фонд;

— отстранение директора от руководства фирмой;

— взятие в банке кредита на сумму, превышающую стоимость основных средств фирмы более чем на 50 %;

— изменение юридического адреса фирмы и места ее расположения;

— изменение видов деятельности фирмы и/или товарного ассортимента более чем на 50 %;

— увеличение количества участников и/или уступка доли в уставном фонде одного участника в интересах другого.

• В случае возникновения непреодолимых разногласий между участниками они должны предусмотреть следующее:

— не останавливать деятельность фирмы и не вмешиваться в работу ее персонала;

— привлекать к разрешению разногласий третью сторону по взаимному согласию участников;

— не требовать немедленной выплаты дивидендов, возврата вложенного имущества до решения третейского суда;

— выносить вопросы, по которым не достигнута договоренность, за рамки договоров и составлять протокол разногласий;

— соблюдать конфиденциальность в отношении предмета разногласий и действий участников до их разрешения.

• К сведениями, составляющим коммерческую тайну, относятся:

— производственные технологии и показатели;

— финансовые результаты;

— план движения денежных средств;

— содержание договоров, контрактов и других внутрифирменных нормативных документов;

— показатели лабораторного анализа сырья и готовой продукции;

— система охранной сигнализации и коды;

— переписка фирмы с партнерами и клиентами;

— Главная книга и оборотные ведомости.

• Директор должен согласовывать с участниками следующие вопросы:

— предельную сумму по заключаемым договорам;

— передачу в субаренду арендованной техники, оборудования, территории, а также в аренду собственного имущества фирмы;

— использование средств, предназначенных для выплаты дивидендов участникам;

— коренное переоборудование производственных помещений, строительство новых зданий;

— взятие кредитов под залог имущества, принадлежащего участникам.

• Уточнить мероприятия предстоящего периода.

Проведенные регистрационные мероприятия дают возможность продолжения работы по учреждению фирмы до момента назначения директора. Получены необходимые документы: свидетельство о государственной регистрации, справки о постановке на учет как плательщика налогов и плательщика НДС, свидетельство о взятии на учет в органах статистики с присвоением кода ЕГРПОУ, справки о взятии на учет в фондах — Пенсионном, социального страхования, занятости и других, оформлены документы для получения разрешения на изготовление печати и штампов, сделан и оплачен заказ фирме, их изготавливающей, получены печать и штамп.

7.9. РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЯ О РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

Согласно плану действий на представителя участника №1 была возложена миссия по подготовке документов, относящихся к избранию ревизионной комиссии общества. В этом работе он руководствовался положениями Закона Украины «О хозяйственных обществах» от 19.09.91 г. №1576-XII и учредительных документов общества. При этом были учтены положения подобного рода документов, которые были ранее разработаны для юридических лиц в виде ООО — участником №1—3.

7.10. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ШТАТНОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ

Данное поручение выполнял представитель участника №2, который разработал организационно-штатную структуру в соответствии с положениями учредительных документов и бизнес-плана. Его предложения после утверждения на собрании участников будут служить основанием директору для издания соответствующего приказа по фирме.

7.11. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ СМЕТЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Представитель участника №3, определяя затраты на период организации фирмы, исходил из своих расчетов, сделанных накануне и утвержденных собранием участников. Состав затрат на период организации деятельности фирмы будет включать:

— затраты на приобретение сырья, компонентов, упаковки, тары, МБП;

— затраты на выплату заработной платы принятому на работу персоналу и платежей в целевые фонды;

— затраты на выплаты по договорам: лизинга, по оказанию услуг фирме (подбор персонала, провайдерских, арендных и т.п.), выполнения работ (ремонт помещений);

— затраты на получение разрешения на начало производственной деятельности.

Эти расчеты директор будет принимать во внимание при решении вопроса о порядке покрытия затрат, понесенных фирмой в организационный период в ходе подготовки к производственной деятельности (расходование денег учредителей, внесенных ими на расчетный счет).

7.12. РАЗРАБОТКА ФИРМЕННОГО ЗНАКА И ЛОГОТИПА

Эту работу поручено выполнить участнику №4, который представил фирменный знак и логотип на обсуждение участникам для последующего утверждения на собрании.

7.13. РАЗРАБОТКА ПЕРЕЧНЯ МЕРОПРИЯТИЙ НА ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИИ ФИРМЫ

Планом действий участников предусмотрена разработка перечня мероприятий на период организации фирмы. Участник №5 предложил сформировать его из следующих блоков:

а) общие мероприятия, выполняемые в фирме;

б) мероприятия, выполняемые участниками;

в) общие мероприятия, выполняемые директором фирмы;

г) общие мероприятия, выполняемые руководителями структурных подразделений фирмы.

Перечень основных мероприятий фирмы в организационный

период предназначен для руководства действий как участников, так и директора фирмы.

7.14. ПОДБОР СОСТАВА РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

Представитель участника №1 в соответствии с Законом Украины «О хозяйственных обществах», ранее принятыми решениями (положением о ревизионной комиссии) и рекомендациями участников относительно состава комиссии предложил на рассмотрение участников кандидатуры:

а) на должность председателю комиссии;

б) заместителя председателя комиссии;

в) члена комиссии.

Обсуждаться кандидатуры будут на очередном собрании участников.

7.15. ПОДБОР КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ ДИРЕКТОРА

Представитель участника №2 в соответствии с данным ему поручением и рекомендациями участников провел предварительные переговоры с кандидатом на должность директора (сотрудником участника №3). При этом он совместно с представителем участниками №3, участника №4 и №5 ознакомил его с документами созданной и зарегистрированной фирмы, а также решениями, принятыми участниками во время предварительного периода:

а) документы:

- учредительный договор;
- устав;
- проект контракта;
- должностная инструкция;
- бизнес-план;

б) решения:

- по организационно-штатной структуре;
- смете затрат на период организации;
- мероприятиям на период организации.

После этого участники провели последнее организационное собрание периода учреждения фирмы, на котором они:

• согласились с предложенными кандидатурами и выбрали состав ревизионной комиссии;

• назначили директора фирмы и поручили представителю участника №2 передать ему по акту материалы и документы, составленные в период учреждения, планирования и регистрации фирмы;

• обсудили мероприятия, которые будут проводить в период организации деятельности фирмы, в том числе поручили координировать работу:

— директора фирмы — участнику №5;

— заместителя директора по маркетингу — представителю участника №3;

— начальника производства — представителю участника №2;

— главного бухгалтера — представителю участника №1.

В дальнейшем участники в соответствии с ранее принятыми решениями оказывают помощь назначенному директору в проведении мероприятий по организации работы фирмы. Кроме того, они продолжают изучать ситуацию на рынке, ведут дополнительные переговоры с потенциальными поставщиками и с потребителями предполагаемой продукции фирмы.

Таким образом, близится к завершению работа участников по учреждению фирмы. На данном этапе были согласованы позиции участников, изучен рынок, составлен бизнес-план, зарегистрирована фирма и назначен ее директор. Эти мероприятия были выполнены в период с 5 января по 10 апреля. Как видим, времени было затрачено не так уж много, и добиться этого удалось благодаря высокой организации труда и продуманному менеджменту.

Еще мы помним, что позиция участников заключалась в том, что они договорились самостоятельно создать фирму «под ключ», то есть осуществить все мероприятия по ее учреждению и регистрации без посторонней помощи. Это означает, что участники хотели знать обо всех деталях, связанных с созданием фирмы, чтобы избежать нежелательных последствий непродуманного вложения своих средств в новое дело по выпуску продукции и выходу с ней на существующий рынок.

Также участники фирмы стремились не только к тому, чтобы передать директору готовую к производству продукции фирму, но и к тому, чтобы директор разделял их представление о том, чего они, собственно, хотят добиться от ее создания и внедрения на рынок с высокой конкуренцией. Такой подход обусловлен же-

ланием участников сделать все возможное, чтобы главный исполнитель их идеи не пострадал из-за ошибочных расчетов и непродуманных шагов. И конечно, ясное видение участниками конечных целей деятельности фирмы позволило подобрать и назначить достаточно квалифицированный персонал управления, который четно видит свою задачу в достижении успехов в производстве и реализации новой продукции.

Соответственно, следующим этапом станет моделирование выполнения работ назначенным персоналом. Основное внимание будет уделяться действиям директора, его заместителя по маркетингу, начальника производства, главного бухгалтера по выработке производственных, маркетинговых, учетных и иных решений с целью подготовки фирмы к производственной деятельности в период с 10 апреля по 15 июня.

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

РАЗДЕЛ 8 РАБОТА ДИРЕКТОРА В ПЕРИОД ДО НАЗНАЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: с 10.04.20XX г. по 20.04.20XX г.

Как мы знаем из предыдущей главы, участники, назначив директора и подписав с ним контракт, передали ему полномочия на организацию производственной и другой деятельности фирмы и руководство всеми процессами.

8.1. ПЕРЕДАЧА ДИРЕКТОРУ ДОКУМЕНТОВ

В соответствии с ранее принятым решением представитель участника №2 подготовил и передал по акту вновь избранному директору документы и материалы фирмы периода учреждения и регистрации. К их основным группам относятся:

- учредительные документы;
- регистрационные документы (свидетельства, справки);
- печать, штамп, логотип, фирменный знак;
- бизнес-план;
- контракт и должностная инструкция директора;
- выписки (копии) из протоколов собраний участников;
- справки довольствующих органов;
- гарантийное письмо арендодателя;
- протоколы о намерениях;
- квитанции об уплате услуг сторонних организаций;
- акт о пригодности выбранного места для размещения фирмы.

Приняв документацию, печать и штамп, директор начал свою деятельность с подготовки ряда первоочередных документов, которые должны быть подписаны до назначения персонала. По предварительной договоренности учредителей директору была выделена ячейка в сейфе секретаря директора участника №1 и временное помещение с телефоном.

8.2. ПОДГОТОВКА И ПОДПИСАНИЕ ПРИКАЗА О ВСТУПЛЕНИИ В ДОЛЖНОСТЬ

При подготовке такого приказа директор исходил из положений бизнес-плана и решений участников, разработавших штатную структуру фирмы и определивших принципы внутреннего

регулирования порядка работы, ответственности и обязанностей персонала. В данном приказе необходимо:

• *зафиксировать дату вступления директора в должность*. Она является нормативной точкой отсчета для начисления директору заработной платы, расчета его трудового стажа; с этой даты директор имеет право вести переговоры, заключать договоры и вступать в иные правоотношения с юридическими и физическими лицами;

• определить организационно-штатную структуру фирмы и штатное расписание;

• утвердить общий распорядок работы фирмы, а также ее структурных подразделений (склада, лаборатории, бухгалтерии, производственных участков);

• определить дополнительно:

— дни и часы приема персонала и сторонних лиц;

— порядок организации работы во внеурочное время и ее оплату;

— время проведения служебных совещаний.

В приказ о вступлении в должность могут быть включены и другие вопросы, если они не будут регламентированы еще какими-то приказами или распоряжениями директора (например, перечень материально ответственных лиц — с полной или частичной материальной ответственостью).

8.3. ПОДГОТОВКА И ПОДПИСАНИЕ ДОГОВОРА АРЕНДЫ

Для подготовки фирмы к производственной деятельности необходимо в довольно сжатые сроки создать условия для работы нанимаемого персонала, в том числе и определиться с помещениями, техникой и оборудованием, коммуникациями и другими необходимыми компонентами. Из предыдущей главы мы знаем, что участники предварительно сошлись на том, что фирма будет располагаться на территории и в помещениях участника №1, а также использовать его оборудование. Чтобы начать любые работы и действия на данных объектах, необходимо иметь юридическое основание, которым являются соответствующие договоры. Главные положения проекта договора аренды участники разработали самостоятельно, после чего рекомендовали его директору для дальнейшей детализации, уточнения и согласования с участником №1.

Директор предварительно выяснил, что к перечню арендуемых объектов будут относиться:

1) *помещения для размещения пяти производственных технологических линий* (напомним, что линия №5 по консервации продукции находится в помещениях и передана участником №1 в виде взноса в уставный фонд);

2) *помещения для складирования*. К их числу относятся:

— склады-холодильники для полуфабриката (согласно расчетам, приведенным в бизнес-плане, таким продуктом будет нектар), готовой, скоропортящейся продукции и скоропортящихся ингредиентов (петрушка, укроп, морковь и т.д.);

— склад (складское место, кладовая) для хранения других ингредиентов (сахара, соли, уксуса, перца, желатина и т. д.);

— склад для хранения упаковки, тары;

— складское место для хранения текущего запаса расходного материала (МБП) для обеспечения деятельности служб фирмы;

— складское место (кладовая) для хранения текущего комплекта запасных частей и комплектующих).

3) *помещения для вспомогательных производственных функций* (ремонта и наладки съемных механизмов и оборудования, просушки фильтров и т. п.);

4) *помещения для персонала управления и обслуживания фирмы*;

5) *помещения для хранения автомобильной техники*;

6) *помещение для дизель-станции*;

7) *санитарно-бытовые помещения* (отдельно для производственного и остального персонала);

8) *закрытий, незамерзающий водоотстойник;*

9) *артезианская скважина* с оборудованием для забора и транспортировки воды;

10) прилегающая к строениям *территория*, имеющая ограждение и освещение по периметру;

11) имеющиеся в арендуемых помещениях *водо-, тепло- и электрокоммуникации*, *канализационная сеть* со средствами технического учета расходования воды, тепла, электроэнергии;

12) имеющиеся в арендуемых помещениях *системы пожарной и охранной сигнализации*;

13) производственная *компрессорная установка*;

14) средства *пожаротушения*, в том числе и закрытый противопожарный резервуар;

15) *лабораторное оборудование*;

16) *мебель*;

17) имеющаяся в арендуемых помещениях *телекоммуникационная сеть с мини-АТС* и телефонными аппаратами.

На все помещения, коммуникации и оборудование должны иметься действующие (не просроченные) сертификаты соответствия установленным государственным стандартам (Государственная система сертификации УкрСЕПРО) и акты их проверки государственными органами сертификации.

8.4. ПОДПИСАНИЕ ДОГОВОРОВ С ФИРМАМИ НА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ (ОКАЗАНИЕ УСЛУГ)

Директор решил, что в первую очередь ему необходимо заняться общим ремонтом арендуемых помещений и подбором персонала фирмы. Участники передали ему протоколы намерений с ранее выбранными фирмами по этому профилю деятельности. Поэтому директор, проведя окончательные переговоры с ними, подписал соответствующие договоры:

1. *С кадровым агентством*, которому он поручает:

— подобрать необходимых работников;

— протестировать их (проверить на профессиональную пригодность в присутствии представителя заказчика);

— оформить все документы на каждого отобранного кандидата.

Кроме того, в данном договоре регламентируются конкретные действия сторон по расчету за выполненные услуги, их ответственность и другие условия. Особо в договоре с кадровым агентством оговариваются:

— действия при увольнении отобранного работника;

— действия при назначении отобранного работника на другую должность;

— установление фиксированного ежемесячного аванса за работы предстоящих периодов. Фирма обязуется ежемесячно перечислять кадровому агенству минимальную сумму. Окончательный расчет будет производиться по согласованной смете по фактическому объему работ и понесенных затрат.

2. *С ремонтно-строительной фирмой*. Директор, основываясь на акте проверки состояния предполагаемых к аренде помещений, после дополнительного их осмотра определил конкретный перечень ремонтных работ. Он пришел к выводу, что в помещениях участника №1, в которых будет работать фирма, необходимо провести общий (косметический) ремонт: заменить окна, сантехнику, поставить бронированные двери. В договоре немало-

важным является пункт об ответственности за соблюдение мер общей и пожарной безопасности при выполнении работ, которую предполагается возложить на подрядчика. Также подрядчик будет обязан вывозить мусор и устранять внешние дефекты, возникшие после выполнения монтажных и других работ.

8.5. ПОДГОТОВКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ И ПРОЕКТОВ КОНТРАКТОВ

На данном этапе на фирме уже должен быть подобран основной управленческий персонал, который вместе с директором будет выполнять организационные мероприятия по подготовке к производственной деятельности фирмы. Согласно бизнес-плану и приказу по организационно-штатной структуре, к такому персоналу относятся:

а) заместитель директора по маркетингу;
б) начальник производства;
в) главный бухгалтер;
г) заведующий лабораторией;
д) секретарь.

Для остального персонала должностные инструкции и контракты готовят их непосредственные руководители.

8.5.1 Должностные инструкции

Составляя должностные инструкции, директор исходил из положений следующих документов:

а) нормативных: Международной стандартной классификации занятий 1988 г. (МСКС-88 или ISCO-88), Государственного классификатора Украины ДК-003-95, отраслевых классификаторов и требований к профессиям;

б) внутренних регулятивных: устава, учредительного договора, бизнес-плана, контракта директора и его должностной инструкции.

Должностная инструкция должна содержать:

- требования к работнику (знания, умения, ответственность);
- обязанности работника;
- права работника;
- особые условия работы и деятельности,

• а также соответствовать рекомендациям участников по структуре должностных инструкций, утвержденной на одном из собраний.

В должностной инструкции важно также предусмотреть такие вопросы, как:

— порядок подчиненности работника и подчиненности ему персонала;

— кого замещает работник и кто его замещает на период временного отсутствия.

Особое внимание должно быть уделено ответственности работника за невыполнение (ненадлежащее выполнение) своих обязанностей, действия или бездействие, приведшие к нежелательным последствиям, нарушениям установленных правил, приказов, распоряжений, должностной инструкции и требований к рабочему месту.

8.5.2. Контракты

Основанием для составления контрактов с должностными лицами фирмы были:

а) требования Кодекса законов о труде Украины от 10.12.71 г. (ч. 3 ст. 21 и др.);

б) типовая форма контракта, обусловленная постановлением Кабинета Министров Украины «Об упорядочении применения контрактной формы трудового договора» от 19.03.1994 г. и утвержденная приказом Министерства труда Украины «Об утверждении Типовой формы контракта с работником» от 15.04.1994 г. № 23;

в) положения внутрифирменных нормативных документов;

г) контракт с директором и его должностная инструкция.

Специалисты руководящего звена будут работать на постоянной основе с заключением контракта, зачислением и назначением на штатные должности. Данная форма приема на работу была рекомендована участниками. К ее преимуществам (в соответствии с ч. 3 ст. 21 КЗоТ Украины) относятся:

• устанавливаются трудовые взаимоотношения;

• субъектами взаимоотношений выступают юридическое лицо и физическое лицо;

• взаимоотношения подведомственны общим судам;

• порядок рассмотрения споров следующий: сначала через комиссию по трудовым спорам, потом — через суд;

• сроки действия:

— определенный срок;
— на время определения конкретной работы;
• оформление только письменное. Контакт является основанием для издания приказа (распоряжения о приеме на работу);
• соглашением сторон могут устанавливаться:
— срок его действия;
— права, обязанности, ответственность сторон;
— условия материального обеспечения;
— организация труда работника;
— условия расторжения, в т.ч. досрочное;
• отношения работника и организации — подчинение работника внутреннему распорядку;
• обязательная запись в трудовой книжке;
• работа по контракту включается в трудовой стаж;
• при работе по контракту возможно совместительство;
• при работе по контракту производятся начисления в Пенсионный фонд и на идентифицированный пенсионный счет работника;
• объектами (предметом) контракта являются результаты труда, условия труда, процесс работы, трудовая дисциплина и другие, регламентированные Правилами внутреннего распорядка, коллективным трудовым договором, КзоТ.

8.6. РАЗРАБОТКА СВОДНОГО ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ НА ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ФИРМЫ

Сводный план разрабатывается с учетом мероприятий, проведенных участниками до момента назначения директора. При его составлении директор исходил из следующих положений:

1) фирма зарегистрирована, место расположения определено;
2) начало производственной деятельности фирмы с 15.06.20XX г.;
3) основной персонал фирмы будет набран в первые 10—15 дней со дня назначения директора на должность;
4) имеются протокольные договоренности с основными поставщиками и потребителями;
5) вопрос о предоставлении фирме кредита и оборудования по договору лизинга решен положительно;
6) проведенные материально-финансовые расчеты, наличие денег на расчетном счете и предварительные договоренности с банком «Аваль» о кредитовании затрат фирмы на приобретение

оборотных материальных средств позволяют начать работу по подготовке к производственной деятельности фирмы;

7) наличие и состояние предусмотренных к аренде помещений, оборудования, коммуникаций и территория арендодателя позволяют начать мероприятия по подготовке фирмы к производству;

8) рыночная ситуация коренным образом не изменилась. Поведение конкурентов в области производства и реализации, как и потребителей продукции, осталось без изменений и предсказуемо в расчетном периоде. Информация о появлении на рынке новой фирмы на ситуацию на рынке не повлияла.

Данный план мероприятий является основанием:

а) для контроля со стороны участников за состоянием работ по организации производственной и иной деятельности фирмы;

б) контроля со стороны директора за подготовкой структурных подразделений и персонала фирмы к началу производственной деятельности;

в) составления локальных планов должностными лицами фирмы на этот период.

8.7. ПОДГОТОВКА И ПОДПИСАНИЕ ОЧЕРЕДНЫХ ПРИКАЗОВ

Как нам уже известно, прежде чем приступить к набору персонала фирмы, директор обязан создать внутреннюю нормативно-правовую базу в виде приказов, проектов контрактов и должностных инструкций, в соответствии с которыми принятые на работу должностные лица будут выполнять свои обязанности. В числе этих документов будут:

- приказ о введение в действие должностных инструкций для сотрудников (руководителей структурных подразделений, секретаря).
- приказ, определяющий и регулирующий *ведение кадрового и служебного делопроизводства*, который в обобщенном виде должен:

— возложить ответственность за ведение делопроизводства;

— определить порядок оформления, ведения и архивации материалов делопроизводства;

— установить порядок контроля за ведением делопроизводства;

— определить порядок хранения документов и доступа к ним сотрудников фирмы;

— установить порядок хранения, использования, учета и списания документов строгой отчетности.

• приказ, определяющий *нормы материальной ответственности персонала*, который:

— определяет виды ответственности;

— устанавливает перечень материально ответственных лиц (штатные структуры) и степень ответственности (полная, ограниченная);

— определяет порядок передачи материальных средств под материальную ответственность, основание и механизм привлечения к материальной ответственности;

— устанавливает порядок учета материальных средств, находящихся у материально ответственного лица или в структурном подразделении фирмы, проверки их наличия, порядок перемещения, списания.

8.8. ПОДБОР КАНДИДАТОВ НА ДОЛЖНОСТИ

В соответствии с предварительным решением участников на должности в создаваемую фирму были рекомендованы:

а) заместителя директора по маркетингу — представитель участника №2;

б) начальника производства — участник №4.

Однако это не означает, что директор не имеет права предлагать альтернативные кандидатуры на должности в создаваемую фирму. Рекомендации участников не являются обязательными, не зафиксированы в учредительных документах и в контракте директора. Но ввиду того что большинство кадровых агентств не используют в своей практике профессиональное тестирование (из-за специфичности и немалой стоимости последнего), а только психологическое, — директор решил довериться рекомендациям участников.

После переговоров с кандидатами он утвердился в правильности своего выбора. Относительно остальных должностей директор провел переговоры с директорами фирм — участников №1—3, которые предложили ему опытных работников соответствующего профиля. Остановились на следующих кандидатурах:

а) на должность главного бухгалтера назначен заместитель главного бухгалтера участника №1;

б) на должность заведующего лабораторией — заведующий лабораторией участника №1;

в) на должность секретаря — инспектор по кадрам участника №3.

Также директор затребовал от кандидатов резюме и рекомендации от руководителей.

Далее директор знакомит кандидатов на должности с учредительными документами, бизнес-планом (в части их касающейся), должностной инструкцией, проектом контракта и изданными накануне приказами по фирме.

После этого с ними подписываются контракты, а директор издает приказ о назначении на должности: заместителя директора по маркетингу, начальника производства, главного бухгалтера, заведующего лабораторией и секретаря фирмы.

Назначенный на должность секретарь фирмы оформляет книги учета входящих и исходящих документов, книги регистрации приказов, договоров, актов, протоколов, должностных инструкций и других внутрифирменных нормативных документов. Бланки этих книг были закуплены директором за наличные деньги, которые будут ему возвращены с расчетного счета в ближайшее время.

8.9. РАБОТА ДИРЕКТОРА С НАЗНАЧЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ

После подписания приказа о назначении на должности директор знакомит новый персонал со сводным планом мероприятий в период организации фирмы, документами и материалами периода учреждения и регистрации, разработанными участниками до назначения директора и полученными им по акту от представителя участника №2. Часть этих документов потом будет передана новому персоналу секретарем с оформлением соответствующих записей в книге учета документов, выданных во временное пользование.

В дальнейшем директор отдает распоряжения назначенному персоналу по следующим позициям:

а) составление планов работы;

б) определение потребностей каждого структурного подразделения фирмы в первичном приобретении товарно-материальных ценностей;

в) определение перечня документации, необходимой для организации работы на их направлениях ответственности;

г) составление должностных инструкций для будущего персонала и проектов контрактов с ним.

РАЗДЕЛ 9 РАБОТА ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: с 20.04.20XX г. по 15.06.200XX г.

В данный период к непосредственной работе приступает назначенный директором персонал, на который возлагается обязанность разработки ряда первоочередных документов, подбор сотрудников по своему направлению. Кроме того, на этой стадии будут осуществляться операции с товарно-материальными ценностями согласно плану мероприятий на период организации деятельности фирмы, то есть до 15 июня — первого производственного дня.

9.1. РАБОТА ПЕРВИЧНО НАЗНАЧЕННОГО ПЕРСОНАЛА

***Заместитель директора по маркетингу*:**

- изучает показатели бизнес-плана и приложения к нему, подписанные участниками протоколы о намерениях с поставщиками товаров и услуг;
- ведет дополнительные переговоры с поставщиками и покупателями (посредством электронной, факсимильной, телефонной связи или личного общения) и согласовывает отдельные позиции будущих договорных отношений;
- организовывет работу по приемке оборудования от участника №1, внесенного в уставный фонд фирмы;
- составляет план работы и заявку на материальные средства.

Начальник производства:

- изучает документы, относящиеся к технологиям производства, организации производственных и вспомогательных процессов (приложения к бизнес-плану);
- уточняет потребности в сырье, компонентах, таре, упаковке;
- участвует в приемке от участника № 1 помещений, оборудования и имущества производственного назначения, предназначенных к аренде;
- составляет план работы и заявку на материальные средства.

***Главный бухгалтер*:**

- оформляет необходимые документы для банка и налоговой инспекции;
- разрабатывает проект приказа об организации бухгалтерского учета на фирме;
- составляет план работы и заявку на материальные средства.

***Заведующий лабораторией*:**

• участвует в приеме лабораторного оборудования от представителя участника №1;
• оформляет первичную документацию лаборатории;
• составляет план работы и заявку на материальные средства.

***Секретарь*:**

• оформляет документацию служебного и кадрового делопроизводства;
• учитывает в журнале входящих документов все документы данного этапа, переданные ему директором: как поступившие от участников, так и разработанные директором в данный период;
• составляет план работы и заявку на материальные средства для делопроизводства.

9.2. РАБОТА ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД с 20.04. по 30.04. 20XX г.

9.2.1. Общая ситуация

Согласно плану действий на этот период директору необходимо принять решения по следующим важным позициям:

а) набор в фирму остального постоянного персонала;

б) нормативное регламентирование вопросов, связанных с финансовым, материальным и иным обеспечением фирмы, сохранностью ее имущества;

в) организация работы по обеспечению безопасных условий работы персонала;

г) структура производственных (технологических и других) процессов на уровне цехов (линий), участков и рабочих мест;

д) подготовка к созданию механизма контроля за качеством продукции и другими показателями.

При подготовке должностных инструкций для нового персонала фирмы и проектов контрактов с ним за основу были взяты не только ранее определенная их структура, но и положения приказов или проектов приказов, определяющих те или иные функции и ответственность нанимаемого персонала.

Обязательным условием приема на работу является заключение договоров о полной или иной материальной ответственности сотрудников, в том числе с ранее принятыми на работу. Сам договор о полной материальной ответственности представляется как документ, определяющий:

• предмет полной материальной ответственности;

• обязанности сотрудника по сохранности доверенных ему материальных средств;

• ответственность сотрудника за действия (бездействие), приведшие к порче, потере, хищению вверенных ему материальных средств;

• обязанности администрации по созданию работнику условий, исключающих хищение, порчу, потерю материальных средств, переданных под ответственность работнику;

• порядок возмещения материальных средств, испорченных, утраченных, похищенных по вине работника.

Следует отметить, что по каждому установленному факту хищения, порчи, утраты имущества назначается служебное (административное) расследование, по материалам которого директор издает соотвествующий приказ. Компенсация ущерба, нанесенного работником фирме, проводится:

— немедленно, если работник согласился с выводами комиссии по расследованию случая, признал свою полную вину и не апеллировал к комиссии по трудовым спорам и в суд;

— в противном случае, если апелляция работника находится на рассмотрении, возмещение ущерба проводится после вынесения решения комиссией или судом (может случиться так, что решение комиссии, не удовлетворяющее администрацию, также будет оспорено в суде).

• сроки действия договора (обычно, он действует на весь период действия контракта или иного документа, являющимся основанием для приема на работу на постоянной основе).

Кроме того, в фирме необходимо иметь документы, определяющие условия охраны труда, безопасности выполнения работ, устанавливающие систему мер по соблюдению правил пожарной безопасности, порядок оборудования помещений и рабочих мест. Без них невозможно получить разрешения на начало деятельности от государственных контролирующих органов (инспекции по охране труда, санэпидемстанции, пожарной инспекции, органов стандартизации и сертификации, МРЭО и др.).

В соответствии с предшествующими решениями и предложениями участников были подготовлены договоры первостепенного значения: кредитный, на расчетно-кассовое обслуживание, о лизинге — с подписанием которых в данный период фирма получает возможность начать финансирование производственной и иной деятельности, а также другие документы, относящиеся к данному периоду.

Каждый из назначенных должностных лиц выполняет свои обязанности в соответствии с собственным рабочим планом, а также планом общефирменных мероприятий. Теперь рассмотрим действия персонала в этот период.

9.2.2. Действия заместителя директора по маркетингу

Заместитель директора по маркетингу, изучив предварительно составленные документы и уточнив позиции относительно поставщиков и заказчиков, спланировал свою работу и приступил к реализации плана. В первую очередь он составил проекты должностных инструкций и контрактов для подчиненного ему персонала:

— заведующего складом;
— водителей грузовых автомобилей (КамАЗов);
— водителя легкового автомобиля (ВАЗа).

Как мы помним, специфика штатной структуры предприятия заключается в том, что в ней был предусмотрен только один специалист по маркетингу. Поэтому заместитель директора по маркетингу наделил своих подчиненных некоторыми функциями, относящимися к маркетингу и логистике (делегировал ответственность), а именно:

— на водителей грузовых автомобилей были возложены обязанности *экспедиторов* по приему, сопровождению и передаче товаров по линии «поставщик-заказчик»;

— заведующему складом было поручено оформлять счета-фактуры и составлять расчеты текущих потребностей в материальных средствах.

Заметим, что если контракты имеют общую типовую форму (за исключением некоторых особенностей, касающихся, например, оплаты труда), то должностные инструкции содержат специфический материал, относящийся непосредственно к данной должности. Приведем такие отличия для персонала заместителя директора по маркетингу:

Заведующий складом:

— выполняет обязанности заместителя директора по маркетингу в период его отсутствия;

— должен знать стандарты и технические условия на ТМЦ, их виды, размеры, сортность, нормы расходов, условия договоров на перевозку и хранения грузов, организацию погрузочно-разгрузочных работ;

— обязан не только организовать и осуществить надлежащее ведение складского хозяйства, учет и сохранность ТМЦ, но и

правильную их выдачу и прием, а также принимать меры по сокращению затрат на ведение складского хозяйства, совершение погрузочно-разгрузочных работ, хранение товаров и иных материальных средств;

— имеет право знакомиться с документацией фирмы, касающейся его деятельности, запрашивать необходимые сведения и информацию, приостанавливать выполнение работ в случаях нарушений установленных правил, требовать от руководства содействия в выполнении своих обязанностей.

Водитель грузового автомобиля:

— обязан знать порядок передачи права на управление автомобилем другому должностному лицу;

— должен знать порядок ведения транспортной документации и приема (передачи) груза, перешедшему ему под временную ответственность;

— обязан своевременно подавать заявки на ремонт и обслуживание автомобиля, не передавать управление, документы и груз посторонним лицам, своевременно и правильно вести отчетную документацию на автомобиль, расходный материал и перевозимые грузы и в установленный срок сдавать отчетные транспортные документы;

— имеет право контролировать правила погрузки и разгрузки, требовать соблюдения максимально допустимых веса и объема грузов, их размещения и закрепления на машине. Кроме того, водитель должен иметь постоянную информацию о планах использования его автомобиля по выполнению производственных и иных заданий (чтобы своевременно и в полном объеме проводить положенные текущее обслуживание, ремонт, замену масел, механизмов и т.д.);

Далее заместитель директора по маркетингу участвует в отборе кандидатов на эти должности, направленных в фирму кадровым агентством. Он знакомит их с проектами контрактов, должностными инструкциями и другими документами. После подписания с этими специалистами контрактов издается приказ об их принятии на работу. В дальнейшем с ними заключается договор о полной материальной ответственности.

Дальнейшие действия заместителя директора по маркетингу:

Подготовка проектов документов:

➢ ***Договор «О лизинге оборудования».*** Известно, что участники решили оборудование для четырех производственных линий приобрести у НПО «Новый проект». Общая сумма сделки составляла 220000 грн. Так как учредители в уставный фонд вне-

сли всего 85000 грн, то этих денег было недостаточно для первой выплаты по лизинговому договору (НПО «Новый проект» требовал 70000 грн) и для покрытия затрат периода учреждения и организации деятельности фирмы (около 80000 грн). Было решено обратиться в банк «Аваль», который выступил бы лизингодателем и профинансировал данную сделку на условиях финансового лизинга сроком на два года при годовой лизинговой ставке в 30 % и первоначальной выплате в размере 70000 грн. Составлению проекта договора предшествовало *заявление о лизинге оборудования*, содержащее такие основные разделы:

- ✓ перечень оборудования и срок его аренды;
- ✓ краткое описание оборудования;
- ✓ предприятие-поставщик;
- ✓ стоимость оборудования и желаемый срок поставки;
- ✓ предназначение оборудования;
- ✓ реквизиты заявителя.

К заявлению прилагаются копии документов, характеризующие статус предприятия, его экономическое и финансовое состояние на день подачи заявления, а также копия бизнес-плана и копии протоколов о намерениях на поставку продукции потребителям.

В проекте договора были учтены интересы фирмы «Нива»:

— возможность досрочной выплаты оставшейся суммы лизинга без изменения процентных ставок;

— возможность выкупа поставленного по лизингу оборудования до окончания срока действия договора без изменения процентных ставок;

— включение в стоимость лизинга погрузки, доставки, разгрузки, монтажа, пробного запуска оборудования;

— обязательства поставщика провести за его счет обучение производственного персонала на оборудовании;

— обязательства поставщика самостоятельно приобрести сырье для пробного запуска оборудования;

— действия получателя и обязанности поставщика при обнаружении дефектов в оборудовании;

— права лизингополучателя относительно оборудования.

Кроме того, в проект договора были включены и иные разделы (пункты), которые определяли: порядок поставки и приемки оборудования, ответственность за дефекты, права и обязанности сторон на имущество, порядок и условия использования оборудования, порядок и условия его страхования, лизинговые платежи, форс-мажорные обстоятельства, действия сторон по завершении срока действия договора (сделки) и др.

В дальнейшем банк готовит следующие документы:

✓ заказ-наряд на поставку оборудования;

✓ договор купли продажи с НПО «Новый проект».

➢ ***Договоры на поставку сырья.*** В гл. 2 описывалось, как участники предварительно определили поставщиков сырья и заключили с ними протоколы о намерениях. Заместитель директора по маркетингу в предшествующую декаду провел личные и телефонные переговоры с выбранными поставщиками, уточнил детали будущих договоренностей и порядок их выполнения. Поставщики согласились с тем, что проекты договоров будет готовить заместитель директора фирмы «Нива» по маркетингу. Данные документы были составлены по структуре, рекомендованной участниками, и содержали следующие пункты:

✓ перечень продукции и ее объемы;

✓ сроки и условия поставки;

✓ ценовые показатели, сроки и условия оплаты;

✓ требования к качеству продукции;

✓ тара и упаковка, в который будет поставлена продукция, и порядок их использования;

✓ порядок передачи и приема продукции.

Остальные разделы договора — стандартные. Следует заметить, что такие же пункты будут содержаться в остальных договорах на поставку компонентов (соли, сахара, специй), некоторые — в договорах на поставку тары, упаковки и других материальных средств. Основным приложением к данным договорам будет график поставки. В связи с тем что начальник производства еще не сформировал производственную программу по ежедневным объемам производства, в данном графике обозначаются общие показатели поставляемой продукции (по месяцам, декадам, неделям), а точные (по дням) определяются и согласовываются дополнительно.

➢ ***Приказ «О перечне сведений, составляющих коммерческую тайну».*** В гл. 2 говорилось, что участники уже определили этот перечень. Однако директор фирмы вправе его расширить, дополнительно включив пункты, связанные с текущей и будущей деятельностью фирмы и относящиеся:

✓ к производству (тип и размеры оборудования);

✓ управлению (организационная структура, распределение обязанностей);

✓ планированию (планы развития);

✓ текущей деятельности (совещания);

✓ рыночные аспекты (приоритеты фирмы, рекламные мероприятия);

✓ партнеры (поставщики);
✓ финансы (источники финансирования);
✓ технологии (компьютерное обеспечение, лабораторный анализ).

Нельзя забывать, что в контракты с сотрудниками следует непременно включать пункт о том, что они берут на себя обязательство не совершать действий, которые могут привести к разглашению (передаче) сведений, составляющих коммерческую тайну.

➢ ***Подготовка документов для регистрации автомобилей***. Согласно с решениями участников в уставный фонд общества участником №3 передаются два грузовых автомобиля КАМАЗ и один легковой автомобиль ВАЗ. Другими словами, происходит смена собственников, что предполагает перерегистрацию этих автомобилей в соответствующих государственных органах (МРЭО управления внутренних дел города). Для этого нужны следующие документы:

✓ техническая документация на автомобили и ее копия;
✓ копия приказа о закреплении за автомобилями водительского состава;
✓ водительские документы: права, справка из медицинского учреждения, и их копии;
✓ копия договора аренды помещений у ООО «Агропродукт» на парковку в них автомобильной техники;
✓ копия свидетельства о прохождении техосмотра и разрешения на эксплуатацию;
✓ квитанции об уплате сборов за техосмотр и регистрацию.

Кроме того, орган регистрации может затребовать от предприятия—владельца автомобильной техники другие документы.

➢ ***Составление материальных заявок.*** В соответствии с распоряжением директора заместитель директора по маркетингу потребовал от своих подчиненных определить виды и количество материальных средств, которые фирма должна приобрести для обеспечения их работы в период организации деятельности (то есть до 15 июня). К числу таких средств относятся:

♦ **складская документация** (книга учета материальных средств по их видам, книга учета движения материальных средств, книга учета материальных средств, выданных во временное пользование, инвентарные складские карточки учета, накладные на внутреннее перемещение товаров, счета-фактуры, ярлыки складского поименного учета, книга учета выдачи накладных и др.) и **материальные средства склада** (инструмен-

ты, канцелярские товары, средства мобильного освещения, средства пожаротушения, аптечка, спецодежда и т. п.);

♦ **документация на автомобили** (маршрутные листы, товарно-транспортные накладные, журналы учета расхода ГСМ и ремкомплекта) и **материальные средства** (спецодежда, аптечки, огнетушители, текущий ремкомплект, канцтовары, средства мобильного освещения, комплект знаков аварийной остановки и т. д.);

♦ **документация** заместителя директора по маркетингу (книги, бланки) и **материальные средства** (канцтовары, офисное оборудование и материалы).

Далее составляется сводная заявка по этому подразделению. А после рассмотрения директором фирмы заявок от всех структурных подразделений заместитель директора по маркетингу оформляет ведомость, в которой требуемые материальные средства сгруппированы по видам, количеству и ценовым показателям по группам их поставщиков. Затем он представляет коммерческие заявки этим поставщикам и ожидает от них встречных предложений или счета-фактуры.

➢ ***Оформление складской документации***. Эту работу выполняет заведующий складом, базируясь на данных, которые получает от заместителя директора по маркетингу. К числу таких документов относятся:

✓ **схемы складирования**, в том числе и для складов-холодильников;

✓ **расчет складских запасов по месяцам**. Исходные данные для составления схем и расчетов находятся в приложениях к бизнес-плану, определяющих состав, наличие и движение материальных средств на складах фирмы на весь год ее деятельности;

✓ **первичное оформление документации** по учету наличия и движения материальных средств по складу. Данная документация относится к формализованным документам (шаблонам) учета и отчетности. Она будет приобретена несколько позже.

Подчеркнем, что оформлять складскую и иную учетно-отчетную документацию фирмы следует в соответствии с требованиями по ведению служебного делопроизводства. Каждая книга (журнал) должны быть зарегистрированы секретарем фирмы в специальном журнале и выданы исполнителям на весь период их работы в должности. Такие документы как накладные, путевые листы, счета-фактуры и т. п. учитываются по номерам и выдаются под роспись. После закрытия эти документы передают в бухгалтерию или накапливают на складе в специальных папках.

Текущая работа

♦ После получения от поставщиков МБП счетов-фактур, оформления платежных поручений банку и перечисления денег заведующий складом по доверенности и копии свидетельства о том, что фирма является плательщиком НДС, получает данные материальные средства (возможен вариант доставки этих материальных средств на фирму. В этом случае поставщик оформляет накладные на получение и налоговую накладную, если сумма сделки превышает 20 грн);

♦ При поступлении на склад МБП заведующий складом учитывает их по накладным в соответствующих книгах, заполняет карточки инвентарного учета и складские ярлыки;

♦ В дальнейшем на основании заявок руководителей структурных подразделений и визы директора заведующий складом оформляет:

✓ накладные на внутреннее перемещение товаров в 3-х экземплярах (или ведомость выдачи МБП), подписывает их и выдает материалы под роспись руководителям структурных подразделений. Один экземпляр накладной (или копия ведомости) передается в бухгалтерию;

✓ акт в 3-х экземплярах на списание отдельных видов МПБ, которые могут быть списаны с учета решением директора немедленно после их выдачи должностным лицам;

✓ списывает с учета в книгах, карточках инвентарного учета и ярлыках складского учета материальные средства, списанные по акту.

♦ Принимает по акту и накладной материальные средства, поступившие от участников № 1 и 3 в качестве взноса в уставный фонд, учитывает их, затем на основании утвержденных директором заявок и по накладным выдает руководителям структурных подразделений фирмы. Вторые экземпляры накладных заведующий складом передает в бухгалтерию. Также он присваивает инвентарные номера материальным средствам, проходящим через склад, в соответствии с единым внутрифирменным классификатором.

9.2.3. Действия начальника производства

Начальник производства, изучив предварительно составленные документы и уточнив позиции относительно основных производственных показателей, спланировал свою работу и приступил к реализации плана. В первую очередь он составил проекты

должностных инструкций и контрактов для подчиненного ему персонала:

— операторов 4 и 5 разрядов, привлекаемых на постоянной основе;

— слесаря-ремонтника;

— водителя электрокара;

— грузчика.

Как мы помним, штатная структура предприятия предусматривала только одного руководящего работника по производству. Поэтому начальник производства наделил своих подчиненных некоторыми функциями, относящимися к организации и регулированию производственных процессов (делегировал ответственность), а именно:

— на оператора 5-го разряда (как старшего оператора) были возложены обязанности *технолога* по расчету технологических показателей и контролю за соблюдением технологии производства продукции;

— первому оператору 4-го разряда было поручено выполнение обязанностей *начальника участка*: планирование загрузки, составление графиков, оформление текущей документации;

— второй оператор 4-го разряда станет выполнять функции бригадира: прием и оформление сырья, компонентов, передачи готовой продукции на склад.

Должностные инструкции для *персонала начальника производства* будут характеризоваться следующим:

Операторы 4 и 5-го разрядов:

— знание нормативных документов, регулирующих выполнение должностных обязанностей;

— знание технологии переработки, производства, правил ведения учетной и отчетной документации;

— знание и выполнение правил и норм охраны труда и техники безопасности;

— участие в переналадке оборудования, его очистке, обслуживании, погрузке, разгрузке сырья и готовой продукции;

— оформление заявок на склад на получение сырья и сдачу готовой продукции.

Слесарь-ремонтник:

— знание устройства техники, правил ее эксплуатации, особенностей ремонта, содержания технической документации и оформление документов на ремонт;

— умение осуществлять технический надзор, осмотр, ремонт, обслуживание техники и оборудования, составлять необходимую

документацию для этого, следить за уровнем загрузки, соблюдением правил эксплуатации, принимать участие в разработке инструкций, отчетов и иных нормативных документов;

— имеет право останавливать эксплуатацию оборудования.

Водитель электрокара:

— знание правил эксплуатации электрокара в закрытых и открытых помещениях, погрузки и разгрузки грузов, порядок ведения транспортной документации;

— обеспечивает готовность электрокара к работе, проводит его ежедневный осмотр, текущее обслуживание и диагностику на предмет готовности к подъему грузов по весу и по высоте;

— требует от должностных лиц выполнения правил упаковки продукции и ее складирования (размещения) в целях свободного и надежного доступа кара для беспрепятственного выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

***Грузчик*:**

— знание порядка проведения работ автоматическим и ручным способом, габаритных и весовых показателей грузов, особенностей упаковки и тары;

— выполнение работ только по распоряжению начальника производства;

— имеет право требовать от должностных лиц приведения товаров и мест их разгрузки в надлежащий вид, удобный и безопасный для проведения работ.

В дальнейшем начальник производства участвует в отборе на эти должности кандидатов, направленных в фирму кадровым агентством. Они знакомятся с проектами контрактов, должностными инструкциями и другими документами, к ним относящимся. После подписания контрактов эти специалисты вместе с другими по приказу принимаются на работу и с ними подписывается договор о полной материальной ответственности.

Дальнейшие действия персонала, относящегося к производству, в этот период:

Начальник производства

Готовит проекты документов:

➢ ***Приказ «О мерах по охране труда и соблюдению правил безопасности».*** В соответствии с решениями участников относительно политики в области охраны труда и соблюдения мер общей и противопожарной безопасности (в материалах, предшествующих составлению бизнес-плана и в самом бизнес-плане) начальник производства подготовил проект приказа и приложе-

ний к нему, которые должны регламентировать эти меры в фирме. При этом он учел требования:

✓ закона Украины «Об охране труда» от 14.10.92 г. № 2694-XII;

✓ постановления Кабинета Министров Украины № 64 от 27.01.93 г. «О мерах по выполнению Закона Украины «Об охране труда»;

✓ нормативных актов Государственного комитета по надзору за охраной труда;

✓ статей 153-161 КЗоТ Украины от 10.12.71 г.,

✓ а также нормативных документов, изданных по вопросам охраны труда и соблюдению мер безопасности директорами фирм — участников №1—3.

В данном приказе непременно должны быть предусмотрены следующие пункты:

♦ назначение внештатного инспектора по охране труда и надзору за выполнением мер безопасности и определение его обязанностей;

♦ обязанности руководителей структурных подразделений по организации и проведению мероприятий по соблюдению требований по охране труда и выполнению мер безопасности;

♦ порядок проведения медицинского обследования персонала и его диспансеризации.

Заметим, что вопросы, относящиеся к такому приказу, в той или иной степени изложены в должностных инструкциях персоналу, описаниях рабочих мест, в других приказах и нормативных документах.

➢ ***Приказ «О порядке эксплуатации автомобильной техники».*** Начальник производства перед составлением проекта приказа изучил требования нормативных документов:

✓ приказа Министерства транспорта Украины от 14.10.97 г. №363 «Правила перевозки грузов автомобильным транспортом в Украине»;

✓ приказа Государственного комитета статистики Украины от 17.02.98 г. №74 «Об утверждении типовой формы первичного учета работы служебного легкового автомобиля и учета транспортной работы», а также изучил постановку данного вопроса у участников №1—3, имеющих собственные автомобили, на которых производятся грузовые и пассажирские перевозки. В проекте приказа были предусмотрены следующие пункты:

♦ ответственный за эксплуатацию автомобильной техники;

♦ диспетчерское обслуживание выезда (въезда) автомобилей на территорию и их охрана при отсутствии эксплуатации;

♦ перечень и порядок оформления учетной и отчетной транспортной документации;

♦ порядок прохождения технического осмотра автомобиля в МРЭУ;

♦ закрепление за автомобилями основных и резервных водителей;

♦ нахождение и порядок передачи основных и резервных комплектов ключей.

Вопросы по техническому обслуживанию и ремонту автомобильной техники будут выделены в специальном приказе, а также в соответствующих планах.

➢ ***Приказ «О приеме на учет оборудования, поступившего от участника №1».*** Следует напомнить, что участник №1 передает в уставный фонд фирмы производственную линию по консервации продукции плодово-ягодного и овощного происхождения, которая расположена стационарно на арендованных производственных площадях. Этим приказом:

✓ назначается комиссия по приемке оборудования;

✓ определяются сроки и порядок приемки;

✓ определяется срок оформления учетной документации на данное оборудование по складу и бухгалтерии, а также порядок его передачи материально ответственному лицу;

✓ определяется порядок и время проведения технического освидетельствования этого оборудования, проведения предварительного технического обслуживания, оформления акта и предоставления его на подпись;

✓ определяется порядок ввода оборудования в техническую эксплуатацию.

Оператор 5-го разряда с функциями технолога

Готовит проекты документов:

➢ ***Технологические производственные схемы.*** Основные параметры таких схем были разработаны участниками в период, предшествующий составлению бизнес-плана. В них были учтены материальные потоки к производству и от производства, на основании которых были определены виды и составляющие производственных технологических линий. Разработка производственных технологических схем необходима для определения последовательности операций по переработке и производству каждой конкретной группы продукции, последующего составления технологических карт, описаний рабочих мест и других документов. Данные схемы после их утверждения в приказе директора доводятся персоналу фирмы и являются основными пла-

нирующими производственными технологическими документами, включающими в себя:

♦ по производственным площадям в составе:
— цехи (участки) № 1—5;
— склады готовой продукции;
— склады-морозильники;
— склад упаковки и тары;
— лаборатория;

♦ по переработке продукции в соки:
— приемка сырья, отмачивание, мойка;
— горячее измельчение, ферментация;
— прессование и отжим;
— осветление, добавление сахара;
— стерилизация, лабораторный анализ;
— охлаждение;
— пакетирование;
— расфасовка в тару;
— передача на склад;

♦ по переработке продукции в напитки:
— приемка, сортировка, мойка;
— бланширование, горячее измельчение, ферментация;
— прессование, отжим, осветление;
— смешивание компонентов, стерилизация, анализ;
— охлаждение, пакетирование, таризация, передача на склад;

♦ по переработке продукции в нектары:
— приемка, сортировка, мойка, бланширование;
— измельчение, ферментация, прессование, отжим;
— смешивание, стерилизация, анализ, охлаждение;
— пакетирование, таризация, передача на склад;

♦ по переработке продукции в повидла, джемы, конфитюры:
— приемка, сортировка, мойка, бланширование, измельчение;
— смешивание компонентов, варка, анализ, разлив в стаканы;
— охлаждение, таризация, передача на склад;

♦ по переработке продукции в томатную пасту, кетчупы, соусы:
— приемка, сортировка, мойка, бланширование;
— отделение семян и горячее дробление;
— выпаривание влаги, смешивание, варка, анализ;
— разлив в стаканы, охлаждение, таризация, передача на склад;

♦ по консервации продукции:
— приемка, сортировка, мойка, бланширование;
— резка плодов (при необходимости);

— дозировка компонентов;
— смешивание, варка рассола (сиропа);
— укладка компонентов в банки;
— стерилизация, укупорка, таризация, передача на склад;

♦ по сушке продукции:

— приемка, сортировка, мойка, резка, бланширование;
— сушка, охлаждение, анализ, расфасовка;
— заварка пакетов, таризация, передача на склад.

Само собой разумеется, что приведенные здесь алгоритмы в документах имеют схематический вид.

➢ ***Схемы производственных потоков.*** Как и производственные схемы, данные расчеты утверждаются приказом по фирме. Их отличие от технологических схем заключается в том, что здесь в количественном, временном и технологическом измерении соединятся процессы как производственного, так и логистического характера. В данном случае технолог распределил основные потоки следующим образом:

✓ I уровень. Приемка сырья, упаковки, тары; утилизация отходов.

✓ II уровень. Передача сырья в производство; упаковки — на склад.

✓ III уровень. Производственные участки. Передача готовой продукции и полуфабрикатов на склад; отходов — в места хранения.

✓ IV уровень. Хранение (непосредственная реализация) готовой продукции. Отгрузка отходов производства.

В дальнейшем эти схемы будут переработаны и иметь несколько иное построение, учитывающее ежедневную загрузку по конкретным видам продукции в зависимости от производственного плана. Но это можно смоделировать только после составления и утверждения технологических карт.

➢ ***Технологические карты.*** Довольно ответственная и трудоемкая работа, заключающаяся в подробном и точном расчете материальных, временных и иных показателей по производству конкретных видов продукции. Данные карты в обязательном порядке включают:

✓ виды и наименование продукции;

✓ группы и виды сырья;

✓ показатели производительности участка согласно технологической схеме для операций в смену, час (в кг/л, стаканах, пакетах) для сырья и готовой продукции;

✓ номера операций;

✓ номера участков/рабочих мест;

✓ наименование операций (согласно технологическим схемам);
✓ единицы измерения (мин, кг, шт.);
✓ расход на 1 кг (л) продукции сырья, компонентов, упаковки (брутто-нетто);
✓ выход готовой продукции;
✓ применяемое оборудование и технологическое время работы на нем по каждой операции (в мин);
✓ всего продолжительность технологического процесса (в мин).

Следует отметить, что подобные карты технолог составляет исходя из нормативных требований, применяемых к производству конкретного вида продукции и для оборудования, которое будет приобретаться по договору лизинга. В общем количестве такие карты составляются по всем группам:

— соков (фруктовых, ягодных, овощных);
— напитков (фруктовых, ягодных, овощных);
— нектаров (фруктовых, ягодных);
— кетчупов, паст, соусов;
— повидл, джемов, конфитюров (фруктовых, ягодных);
— консерваций (фруктовых, ягодных, овощных);
— сушеной продукции (фруктовой, ягодной, овощной).

Оператор 4-го разряда, выполняющий функции начальника участка

Составляет документы:

➢ ***Материальные заявки*.** Начальник участка определил виды и количество материальных средств, которые фирма должна приобрести для обеспечения работы производства в период организации деятельности (то есть до 15 июня). К таким средствам относятся:

✓ **производственная документация** (книга учета материальных средств по их видам, книга учета движения материальных средств, книга учета материальных средств, выданных во временное пользование, книга учета инструктажей по мерам безопасности, бланки табелей учета выхода на работу, сменных заданий, производственных отчетов) и **материальные средства производства** (ин-струменты, канцелярские товары, средства мобильного освещения, шумозащиты, моющие и дезинфекцирующие средства, средства пожаротушения, аптечка, спецодежда, текущий ремкомплект, др.).

✓ **документация на технику и оборудование** (журналы регистрации: технических проверок, обслуживания, аварийных остановок и т. п.);

✓ **документация начальника производства** (книги, бланки) и **материальные средства** (канцтовары, офисное оборудование и материалы).

Далее следует составление сводной заявки по этому подразделению.

Оператор 4-го разряда, выполняющий функции бригадира

• Оформляет документацию производства:

✓ **производственные схемы**;

✓ **расчет поставок сырья и компонентов по месяцам**. Исходные данные для составления схем и расчетов находятся в приложениях к бизнес-плану, определяющие состав, наличие и движение материальных средств на фирме на весь год ее деятельности;

✓ **первичное оформление документации** по учету наличия и движения материальных средств по производству. Данная документация относится к формализованным документам (шаблонам) учета и отчетности. Она будет приобретена и передана на производство позже.

Текущая работа

— Принимается поступившее от участников №1 и №3 оборудование, переданное как взнос в уставный фонд и по договору аренды, составляются акты на его прием-передачу, оформляется соответствующая приходно-расходная документация и производится закрепление за ним материально-ответственных лиц из числа производственных рабочих.

— При поступлении на склад МБП начальник производства оформляет заявку на получение материальных средств, получает их, учитывает приход в соответствующих книгах, выдает по ведомости подчиненным, а ведомость передает в бухгалтерию. На материальные средства, подлежащие списанию, оформляется соответствующий акт, который подписывается комиссией и передается в бухгалтерию.

— Начальник производства совместно с подчиненным ему персоналом оформляет полученную документацию и приступает к первичному техническому обслуживанию имеющегося оборудования.

— Проводятся мероприятия по оборудованию мест расположения средств пожарной безопасности, отдыха персонала.

9.2.4. Действия главного бухгалтера

Главный бухгалтер, изучив предварительно составленные документы и уточнив позиции относительно планов фирмы, в первую очередь составил проекты должностной инструкции и контракта для бухгалтера. Особенностью контракта является то, что в нем необходимо точно и подробно определить конкретные на-

правления работы бухгалтера, перечислить документы, которые он обязан будет вести, чтобы потом можно было их включить в проект приказа об организации бухгалтерского учета в фирме. Еще одна особенность — то, что на бухгалтера возлагается обязанность ведения кассовых операций, то есть работа кассира. К другим особенностям должностной инструкции для *бухгалтера* можно отнести:

— конкретный перечень участков работы, за которые он будет отвечать:

✓ работа с финансовыми средствами;

✓ ведение учета материальных средств по их видам и группам.

— расчет себестоимости продукции;

— знание конкретных видов документов, относящихся к должности;

— право требовать от сотрудников своевременного и точного представления первичных и иных документов, подтверждающих операции с материальными и финансовыми средствами.

В дальнейшем главный бухгалтер участвует в отборе кандидата на должность бухгалтера из числа претендентов, направленных в фирму кадровым агентством. Он знакомит его с проектами контрактов, должностными инструкциями и другими документами, к ним относящимся. После подписания контракта бухгалтер вместе с другими специалистами по приказу принимается на работу и с ним подписывается договор о полной материальной ответственности.

Дальнейшие действия главного бухгалтера. Немедленно после назначения на должность он готовит и представляет в банк и налоговую инспекцию выписки из приказа о назначении директора и главного бухгалтера на должности, заявку на пропуска в эти органы и заявление на оформление карточек на директора и главного бухгалтера с образцами подписей.

Подготовка проектов документов:

➢ ***Договор о кредите.*** Сначала составляется кредитная заявка — обоснование на получение кредита в банке. В нее включаются следующие пункты:

✓ название проекта;

✓ содержание проекта;

✓ ответственный руководитель;

✓ типы запросов. В нашем случае:

— юридические атрибуты фирмы «Нива»;

— расходы на формирование оборотного капитала;

✓ направления деятельности, изложенные в проекте (из устава и учредительного договора);
✓ классификация проекта;
✓ необходимые объемы кредитных ресурсов:
— направления использования;
— общая стоимость проекта;
— текущий бюджет фирмы;
— годы реализации средств;
✓ описание и обобщающее обоснование проекта;
✓ прогноз поступления денежных средств для возврата кредита;
✓ закрытые (конфиденциальные) экономические оценки — расчеты, которые определяют эксперты банка.
✓ экономические показатели проекта;
✓ ключевые временные оценки проекта.

Форма кредитной заявки выдается банком и может заполняться совместно со специалистом кредитного учреждения. Основные показатели кредитной заявки соответствуют показателям бизнес-плана и берутся из него. В случае необходимости банк может затребовать как бизнес-план, так и другие интересующие его документы. В случае с фирмой «Нива» банк «Аваль» принял решение выдать кредит, несмотря на отсутствие у фирмы достаточного количества ликвидных средств в виде собственных зданий, сооружений, техники, оборудования. При вынесении такого решения принимались во внимание следующие обстоятельства, ранее спрогнозированные участниками:

♦ наличие в составе участников юридических лиц, являющихся давними надежными клиентами этого банка и имеющими репутацию честных партнеров;

♦ возможность для банка получить льготное кредитование от Национального банка Украины по причине кредитования переработчика сельхозпродукции;

♦ привлекательность перспектив, открывающих для банка в случае успешной деятельности фирмы «Нива» и выполнения ею стратегических задач.

Следующим шагом была подготовка и подписание кредитного договора (обычно типовые формы таких договоров разрабатываются специалистами банка. Однако это не означает, что заемщик не может вносить в предложенный ему проект договора дополнения, изменения, поправки). В нашем случае такой проект договора содержал следующие особенности (общая структура договоров, которые фирма будет заключать, рассматривалась участниками на этапе учреждения фирмы и была рекомендована директору):

✓ сумму кредита, на какие цели и на каких условиях;

✓ материальные средства, обеспечивающие сумму кредита, с указанием вида, балансовой и залоговой стоимости;

✓ порядок перечисления средств на расчетный счет заемщика;

✓ порядок использования заемных средств кредитополучателем;

✓ порядок действий сторон (права) в рамках данного кредитного соглашения.

Данный договор, как и кредитную заявку, по поручению директора готовит главный бухгалтер фирмы, после чего согласовывает его с заместителем директора по маркетингу (как специалистом по подготовке договоров).

➢ ***Договор «О расчетно-кассовом обслуживании фирмы».*** Одновременно с первым договором представитель банка и главный бухгалтер готовят и этот документ на основании типовых форм договоров, предоставляемых банком своим клиентам. К особенностям данного договора относятся:

✓ комплексное расчетно-кассовое обслуживание (расчеты по текущим и иным счетам, операции с наличными денежными средствами, инкассация наличных денежных средств);

✓ установление лимита кассовой наличности (предельной суммы наличных денежных средств, которые могут одновременно хранится в кассе предприятия. Банк выдает лимитную справку на основании лимитной кассовой заявки предприятия);

✓ возможность использования предприятием электронной системы «Клиент –Банк» и осуществления других операций: кредитование, покупка и размещение акций;

✓ порядок и размеры выплаты вознаграждения предприятию за хранение его денежных средств на депозитных и иных счетах;

✓ предусматриваются случаи отказа банка в совершении операций, выдаче средств и бесспорном их списании со счетов;

✓ размеры вознаграждений банку за расчетно-кассовое обслуживание и порядок их изъятия со счетов предприятия;

✓ штрафные санкции за нарушение условий договора и невыполнение сторонами своих обязанностей.

Следует отметить, что наличие в договоре конкретных размеров и сроков выплат по взаимным обязательствам сторон является очень важным моментом, т. к. эти показатели крайне необходимы для расчетов затрат, а также для составления текущих планов движения денежных средств фирмы.

➢ ***Приказ «Об организации бухгалтерского учета в фирме».*** Данный документ определяет основные правила ведения учета материальных, финансовых средств, организации отчетности по

ним как в масштабах фирмы, так и на уровне ее структурных подразделений, обязанности и ответственность должностных лиц относительно текущего учета и отчетности. Основные положения данного документа должны следующие:

✓ определение системы и форм учета, которые, должны вестись в фирме (аналитический, синтетический, мемориальный, журнально-ордерный, бухгалтерский, налоговый и т. д.);

✓ основные положения учетной политики в текущем учетном году;

✓ основания для расчетов с персоналом по основной, дополнительной заработной плате и порядок ее выплаты;

✓ порядок распределения чистой прибыли и выплаты дивидендов участникам;

✓ порядок ведения управленческого учета;

✓ порядок ведения бухгалтерского учета и план счетов;

✓ порядок ведения налогового учета;

✓ перечень дополнительных документов (приказов, положений, инструкций и т. д.), которые необходимо подготовить для организации учета и отчетности в фирме:

— приказ об инвентаризации;

— приказ о материальной ответственности конкретных должностных лиц;

— приказа об оборудовании кассового пункта;

✓ оформление образцов подписей и назначение ответственных:

— за предоставление разрешения на внутрихозяйственное перемещение материальных ценностей;

— за учет и сохранность бланков строгой отчетности и их оформление;

— право первой и второй подписи должностных лиц и на случай их отсутствия;

✓ порядок инвентарного учета документов бухгалтерии, их хранения, передачи, доступа к ним, сдачи в архив, уничтожения.

➢ ***Составление материальных заявок.*** В соответствии с распоряжением директора главный бухгалтер определил виды и количество материальных средств, которые фирма должна приобрести для обеспечения работы бухгалтерии в период организации ее деятельности (то есть до 15 июня). К числу таких средств относятся:

✓ **документация** (книги, журналы, ведомости учета и движения материальных и финансовых средств по их видам, книга учета материальных средств, выданных во временное пользование, документы по инвентаризации, бланки документов строгой от-

четности: накладных, счетов-фактур, доверенностей, книга учета их выдачи и др.);

✓ **материальные средства бухгалтерии** (сейф, калькуляторы, канцелярские товары, средства мобильного освещения, средства пожаротушения и т. п.).

Текущая работа

♦ В соответствии с решением директора, которое он принял в отношении заявок руководителей структурных подразделений по их обеспечению материальными средствами на период до 15 июня, главный бухгалтер оформляет и передает в банк платежные поручения на перечисление денег на расчетные счета фирм, которые обеспечивают предприятие:

✓ малоценными и быстро изнашиваемыми предметами;

✓ учетно-отчетной документацией;

✓ бланками строгой отчетности.

♦ Выписываются доверенности на заведующего складом для получения вышеуказанных материальных средств. После их доставки на предприятие данные материальные средства:

✓ по документам приобретения (накладным на выдачу и приобретение) ставятся на учет по складу и по бухгалтерии;

✓ по ведомости выдачи материальных средств (или по накладным на внутреннее перемещение товаров), составляемой заведующим складом согласно утвержденным директором заявкам, выдаются должностным лицам фирмы;

✓ материальные средства длительного пользования заносятся в карточки материально ответственных лиц и числятся за ними до передачи иным лицам или списания с учета;

✓ расходные материальные ценности списываются на основании акта о списании, который составляется материально ответственным лицом, подписывается комиссией по списанию, утверждается директором и передается в бухгалтерию.

♦ Регистрируются в налоговой инспекции района книги по ведению учета и отчетности.

♦ Приходуются печати и штампы.

♦ На основании договора и в соответствии со счетом-фактурой оформляются платежные поручения банку на перечисление денег фирме, которая выполнила ремонт помещений предприятия.

♦ Приходуются материальные средства, принятые по акту от участников № 1 и №3. При этом:

✓ материальные средства, переданные участниками в качестве взноса в уставный фонд фирмы, ставятся на баланс и разносятся по соответствующим статьям бухгалтерского учета;

✓ материальные средства, которые переданы предприятию в аренду, учитываются на забалансовых счетах.

И в первом и во втором случае обе группы таких материальных средств передаются по акту (или по общей ведомости) с обязательным указанием их технического состояния под ответственность конкретным должностным лицам фирмы, что сопровождается оформлением карточек материально ответственных лиц.

♦ Начисление заработной платы. Бухгалтер фирмы, на которого возложена эта обязанность, в соответствии с приказом директора о сроках и порядке выдачи заработной платы, составляет ведомость выдачи заработной платы за прошедший период. При этом:

✓ в графе «Начислено» проставляются суммы, определенные в штатном расписании (если нет иных письменных распоряжений директора);

✓ в графе «Удержано» проставляются суммы, которые необходимо удержать с каждого работника, а именно:

— подоходный налог;
— в Пенсионный фонд;
— Фонд социального страхования;
— Фонд страхования на случай безработицы.

Кроме того, возможны и другие удержания, например, профсоюзные взносы (если между отраслевым или иным профсоюзом и директором фирмы подписано соглашение, на основании которого предприятие уполномочено удерживать профсоюзные взносы и перечислять их на расчетный счет профсоюзного комитета), алименты (при наличии на предприятии решения суда), выплаты по ссудам, штрафам и т. д.

В последующем данная ведомость проверяется и подписывается главным бухгалтером. Итоговые суммы по каждому виду начислений являются основанием для оформления платежных поручений на перечисление денег:

✓ в бюджет — сумма подоходного налога;
✓ в фонды — суммы отчислений по каждому из них;
✓ в профсоюзный комитет — суммы начисленных взносов.

По остальным удержаниям — в соответствии с их предназначением и с имеющимися основаниями для перечисления.

9.2.5. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией, изучив предварительно составленные документы и уточнив позиции по планам фирмы, в первую очередь уделил внимание такому важнейшему вопросу, как сертификация.

Подготовка документов

Экскурс в законодательство

В Украине проводится сертификация продукции в соответствии с «Перечнем продукции, подлежащей обязательной сертификации в Украине», утвержденной приказом Госстандарта Украины от 30.06.1993 г. №95 и зарегистрированной в Министерстве юстиции Украины 19.12.1996 г. №728/1753. Сертификация продукции проводится в системе сертификации УкрСЕПРО в соответствии с требованиями этой системы. Система предназначена для проведения обязательной и добровольной сертификации. Для фирмы «Нива» сертификация является обязательной. При этом сертифицируются:

- лаборатория;
- продукция;
- система качества;
- производство (аттестация).

Документы на сертификацию подаются в территориальный центр стандартизации, метрологии и сертификации Госстандарта Украины, в состав которого входят органы по сертификации продукции, системы качества, лаборатории, производства, а также штат аудиторов. Заведующий лабораторией подготовил следующие документы:

А. Сертификация лаборатории

♦ Правовая документация:

✓ положение о лаборатории;

✓ паспорт лаборатории;

✓ аттестат аккредитации;

✓ область аккредитации.

♦ Организационно-методическая документация:

✓ комплект организационно-методических нормативных документов «Системы сертификации Украины»;

✓ документы ISO, ISO\IES, стандарты серии ДСТУ EN 45000, которые регламентируют деятельность аккредитованых лабораторий.

♦ Нормативные документы на продукцию, которая испытывается:

✓ технические требования к такой продукции;

✓ методы испытаний и измерений;

✓ стандарты на продукцию.

♦ Документация на систему обеспечения качества: наставление по качеству лаборатории.

♦ Документация на средства испытаний: регистрационные документы на оборудование (журналы, карточки, листы), которые содержат в себе следующие сведения:

✓ название и вид оборудования;

✓ предприятие — производитель (фирма), тип (марка), заводской и инвентарный номер;

✓ дата изготовления, получения и введения в эксплуатацию;

✓ состояние (новое, бывшее в употреблении, после ремонта, др.);
✓ сведения относительно неисправностей, ремонтов, технического обслуживания;
✓ данные аттестации и проверок;
✓ документы по эксплуатации и техническому обслуживанию проверочного оборудования и средств измерительной техники;
✓ паспорт на каждую единицу оборудования и средств.
♦ Документы по персоналу лаборатории:
✓ личное дело;
✓ должностная инструкция;
✓ материалы по аттестации.
♦ Документы на образцы продукции, которая будет проверяться:
✓ технические условия, стандарты, на которые есть ссылки в технических условиях;
✓ паспорт продукции, техническое описание и наставление по применению продукции, которая будет проверяться;
✓ инструкции, содержащие:
— порядок идентификации образцов изделий;
— порядок проверки комплектности образцов во время их приема;
— требования к комплектности документов на образцы изделий;
— порядок сохранения образцов;
— порядок списания, утилизации образцов продукции.
♦ Документация о порядке проведения испытаний и регистрации данных:
✓ программы и методики проведения проверок;
✓ документы, содержащие порядок расчетов и расчетные данные;
✓ рабочие журналы, содержащие результаты проверок и измерений;
✓ протоколы испытаний;
✓ отчеты по проведению проверок;
✓ инструкция по охране труда и технике безопасности.
♦ Документация по поддержанию условий в помещениях:
✓ инструкция по обеспечению должного порядка в помещениях лаборатории;
✓ журнал контроля состояния окружающей среды в помещениях;
✓ эксплуатационная документация на оборудование, контролирующее и/или поддерживающее необходимые условия окружающей среды в помещениях.

♦ Документация архива:

✓ инструкция о порядке ведения архива данных проверок и испытаний, рабочих журналов, расчетных данных, протоколов, отчетов, документов, сопровождения образцов и т.д.

Б. Сертификация продукции

♦ Заявка на сертификацию продукции и другие необходимые документы, устанавливаемые органом сертификации. При этом следует учесть то обстоятельство, что сертификация должна быть проведена в течение одного календарного месяца с момента подачи заявки. При этом орган сертификации:

✓ изучает документы;

✓ обследует производство;

✓ аттестует производство, систему качества, если это предусмотрено схемой сертификации;

✓ отбирает, идентифицирует образцы продукции;

✓ выдает сертификат соответствия, подписывает лицензионное соглашение и заносит сертифицированную продукцию в Реестр Системы;

✓ осуществляет технический надзор за сертифицированной продукцией.

Следует обратить внимание на такие правила:

• Сертификат на партию продукции выдается на основании положительных результатов проверок образцов, которые отобраны из партии (в фирме «Нива» партии продукции ожидаются после 15 июня, поэтому необходимо предварительно получить сертификат на единичное изделие, когда будет проводиться испытание оборудования и выпуск пробной партии продукции).

• Сертификат соответствия на продукцию, которая производится серийно на протяжении срока действия сертификата, и лицензионное соглашение на право его применения и маркировки продукции знаком соответствия предоставляются органом сертификации на основании проверки образцов из партии продукции.

• Обследование производства в соответствии с требованиями ДСТУ 3967, его аттестация, сертификация (оценка) системы качества в период действия сертификата соответствия, контрольные проверки образцов, которые могут отбираться как у производителя, так и у продавца, проводятся по необходимости в соответствии с программами технического наблюдения (надзора).

В. Аттестация производства

♦ Предприятие, желающее аттестовать производство, должно иметь и подготовить:

✓ комплект технической документации на продукцию и ее производство (включая нормативную документацию, конструк-

торскую документацию, или документацию, которая определяет состав продукции, технологическую документацию);

✓ документы предприятия, в которых содержатся сведения относительно:

— организации контроля качества;

— организации контроля за выпуском продукции;

— структуры ответственности производственного персонала за качество производства продукции и выполнения работ;

— системы контроля качества в ходе технологического процесса, включая контроль сырья и продукции;

— системы контроля за внесением изменений в техническую документацию на продукцию;

— средства измерительной техники, контроля и проверочного оборудования, которое используется во время производства продукции;

— системы проверки средств измерительной техники, контроля и проверочного оборудования;

— порядка формирования и указания партий продукции, которая выпускается, порядка формирования и указания проб из них для проверки или контроля;

— порядка регистрации результатов контроля и проверок, составления, утверждения и сохранения протоколов испытаний;

— порядка обеспечения выпуска только тех партий продукции, которые отвечают требованиям нормативной документации;

— инструкции по аттестации технических возможностей.

Г. Сертификация системы качества

♦ Предприятие предоставляет аккредитованому в Системе сертификации УкрСЕПРО органу по сертификации заявление. Орган, рассмотрев заявление, высылает предприятию:

• опросную анкету для проведения предварительного обследования системы качества предприятия;

• перечень исходящих материалов, которые предприятие должно представить в орган сертификации для проведения предварительной (заочной) оценки системы качества и состояния производства:

✓ техническая документация:

— технические условия на продукцию, производство которой оценивается;

— конструкторская документация: паспорт, инструкция по эксплуатации, общий вид и спецификация;

— маршрутная технология производства продукции и ее основных частей;

— стандарты предприятия (методики, инструкции) на объекты, относительно выбранной продукции и производства, которое оценивается (приводится ниже).

- *Управление качеством продукции «Наставление по качеству» или СТП «Система управления качеством. Основные положения», которая вводится приказом по фирме;*
- *проведение периодических проверок, включая проверки на надежность;*
- *классификация дефектов (подается классификатор дефектов продукции);*
- *контроль точности оборудования и оснастки;*
- *проведение проверок контрольно-измерительных приборов;*
- *организация и проведение технического контроля;*
- *применение статистических методов контроля качества (на входном, операционном, приемном контроле продукции);*
- *приемо-сдаточные проверки;*
- *контроль технологической дисциплины;*
- *техническое обслуживание и контроль оборудования;*
- *регистрация и учет дефектов во время проверки продукции;*
- *анализ причин отказов и дефектов.*

✓ показатели, характеризующие качество продукции, которые применяются на предприятии;

✓ сведения о производстве:

— структурная схема производства, включая основные и вспомогательные производственные подразделения;

— годовой объем выпуска сертифицированной продукции в стоимостном выражении;

— перечень самых ответственных технологических процессов и операций.

Следует отметить, что объектами оценок при сертификации качества и технического надзора будут:

— деятельность по управлению и обеспечению качества;

— состояние производства с точки зрения обеспечения стабильного качества продукции, которая подлежит сертификации;

— качество продукции (на основании анализа информации из разных источников).

Составление материальных заявок.

В соответствии с распоряжением директора заведующий лабораторией определил виды и количество материальных средств, которые фирма должна приобрести для обеспечения его работы в

период организации деятельности (то есть до 15 июня). К этим средствам относятся:

✓ **документация** (книга учета контроля по видам продукции, бланки актов, ведомостей проверки, списания и др.);

✓ **материальные средства** (приборы, инструменты, канцелярские товары, средства мобильного освещения, средства пожаротушения, аптечка, спецодежда и т. п.).

Далее заявка передается на рассмотрение директору.

Оформление документации лаборатории:

— **документы на прохождение сертификации и аттестации**, описанные выше;

— **расчет сменных компонентов для проведения анализов**. Исходные данные для составления этого расчета находятся в приложениях к бизнес-плану, определяющие состав, наличие и движение материальных средств, подлежащих анализу, на весь год деятельности;

— **первичное оформление документации** по учету наличия и движения материальных средств по лаборатории. Данная документация относится к формализованным документам (шаблонам) учета и отчетности и будет приобретена несколько позже.

Напомним, что ведение любой учетно-отчетной документации фирмы должно соответствовать требованиям ведения служебного делопроизводства.

Текущая работа

Далее заведующий лабораторией принимает по акту лабораторию и лабораторное оборудование (его фирма арендует у участника №1) и начинает готовиться к проверке со стороны региональных органов сертификации.

Заметим, что получение фирмой права на сертификацию продукции во многом упрощает ее взаимоотношения с поставщиками сырья и покупателями продукции. Наличие сертифицированной лаборатории повышает доверие покупателей к продукции фирмы, а также позволяет проверить качество земель поставщиков и созревающего на них урожая. Кроме этого, такая лаборатория может стать источником дополнительных доходов, если начнут поступать заявки от желающих сделать анализ какой-либо продукции.

Мероприятия данного периода завершаются проведением служебного совещания, на котором рассматриваются предложения и решения по производственным, логистическим, управленческим и другим процессам и технологиям, а также задачи персонала на предстоящий период деятельности фирмы.

9.3. РАБОТА ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД с 01.05. по 13.05.20XX г.

В этот период прежде всего готовится и подписывается множество договоров с поставщиками сырья, упаковки, тары, компонентов, на поставку продукции потребителям, утилизации отходов производства, на оказание фирме услуг по рекламе, аудиту, ремонту техники и оборудования.

9.3.1. Общая ситуация

В течение этой декады директор вместе со своим заместителем по маркетингу провели окончательные переговоры с выбранными ранее партнерами. При этом учитывались мероприятия, проведенные участниками до создания фирмы, а также то, что с данными партнерами были подписаны протоколы о намерениях. Теперь как поставщики работ и услуг, так и потребители продукции фирмы были согласны предоставить фирме некоторые приоритеты при выборе условий расчета за предусмотренные к поставке товары (к оказанию услуги), а также по вопросу реализации продукции фирмы.

Важным звеном явилось согласование графика поставок товарной продукции на фирму и из фирмы. При его составлении и согласовании *заместитель директора по маркетингу* за основу взял три позиции:

1) расчеты, сделанные начальником производства по всей номенклатуре и по каждому виду товарной продукции, помесячно и на каждый день текущего месяца в соответствии с рассчитанным производственным планом;

2) предварительные решения относительно порядка и механизма складирования готовой продукции;

3) предварительно оговоренные предложения поставщикам сырья о закупке в фирме реализуемых отходов.

Начальник производства продолжил работу по документальной подготовке производства к началу деятельности. Помимо составления детализированного производственного плана, производственных временных графиков, которые необходимы также для подготовки договоров на поставку, им были разработаны и другие документы.

Поскольку в этот период намечалась поставка оборудования по договору лизинга от НПО «Новый проект», *начальник производства* подготовил соответствующий проект приказа о назначении

комиссии по приему оборудования, разработал материалы, относящиеся к рабочим местам операторов, программу инструктажа, вместе с персоналом подготовил места для приема и монтажа оборудования, а с дня поставки — по совместной работе с представителями поставщиков по установке и монтажу оборудования.

Бухгалтерия в данный период выполняла задачи финансового обеспечения работ, проводимых в фирме. Была сделана предоплата по договору лизинга и договорам, срок оплаты по которым закончился 30 апреля, оплачено приобретение канцтоваров и расходных материалов. Кроме того, в этот период бухгалтерией были компенсированы затраты, понесенные участниками в период учреждения и регистрации фирмы.

Каждый из назначенных должностных лиц выполнял свои обязанности в соответствии с собственным рабочим планом данного периода, а также планом общефирменных мероприятий. Теперь рассмотрим подробнее действия персонала в течение этой декады, учитывая, что на нее приходится три дня праздников и два выходных дня.

9.3.2. Действия заместителя директора по маркетингу

Подготовка проектов документов

• **Договоры о поставках ингредиентов (компонентов)**. Напомним, что в соответствии с ранее принятыми решениями и предварительно проведенными переговорами были подписаны протоколы (договоры) о намерениях с поставщиками, в т. ч. и с поставщиками компонентов — сахара, соли, специй и т. д. (всего 22 наименования). К особенностям поставок таких материальных средств относятся:

— они не являются продукцией, требующей немедленной переработки, а могут складироваться в виде текущего месячного, недельного или иного запаса, а также страхового запаса;

— данная продукция может поставляться как непосредственно ее изготовителями, так и фирмами-посредниками (например, перец, уксус и т. п.);

— рынок предложений по многим видам компонентов довольно обширен и явно превышает спрос на них, т. к. многие товары подобного вида предлагаются частными производителями.

Учитывая сказанное, заместитель директора по маркетингу включил в проекты договоров на поставку пункты, представляющие интерес для фирмы «Нива»:

✓ доставка продукции поставщиками на условиях «франко-склад»;

✓ обязательное предоставление оригинала сертификата соответствия;

✓ право покупателя на самостоятельное проведение анализа продукции;

✓ предоплата за продукцию в размере 30 % за 10 дней до первого дня поставки, окончательная оплата по договору — через 15 дней после последнего дня поставки (очень выгодным является условие, когда не нужно делать 100 %-ную предоплату);

✓ принятие поставщиком требований покупателя относительно выгодной для него упаковки и тары (например, больше ценится уксус в стеклянной, чем в полиэтиленовой посуде);

✓ наличие условий, определяющих действия при возникновении несвоевременных или неполных поставок продукции;

✓ обязательное составление графиков поставок с указанием дня и времени доставки продукции к складу предприятия.

• **Договоры о поставках упаковки и тары**. Следует напомнить, что на предварительном этапе, когда фирма создавалась и планировалась ее работа, в решениях учредителей было определено, что продукция первых 2,5 месяцев деятельности предприятия будет размещаться в тару и упаковку, внесенную участником №2 в уставный фонд фирмы. Поэтому поставки упаковки и тары от их производителей могут начаться, приблизительно, с 10 до 15 августа, то есть за 15—20 дней до того срока, когда закончатся упаковка и тара, поставленные участником №2. К особенностям данного договора можно отнести:

— вид материала, из которого должна быть сделана упаковка;

— объем поставки и сроки, определенные в графике поставок;

— стандарты качества, регулирующие производство данных видов упаковки и тары;

— ценовые показатели и суммы стоимости поставок;

— вид поставляемого товара (очень важный показатель. Дело в том, что для фирмы «Нива» в целях сокращения площадей для складируемой упаковки и тары будет очень выгодным вариант, если они будут поставляться в сжатом, а не развернутом виде, а пакеты и стаканчики, кроме того, будут помещены в специальные контейнеры револьверного типа по той причине, что установки по пакетированию рассчитаны именно на такую конфигурацию объемов);

— вид графики и надписей, которые будут нанесены на упаковку и тару;

— порядок рассмотрения рекламаций;

— резерв упаковки и тары в каждой поставляемой их партии (в запечатанных контейнерах могут находиться испорченные экземпляры).

• **Договоры на реализацию продукции**. Проект договоров на поставку готовой продукции заместитель директора по маркетингу также готовит в соответствии с предварительными договоренностями, достигнутыми в предшествующие периоды. Было подготовлено два вида договоров:

— *на прямую продажу*, когда покупатели берут на себя обязательство купить товар и оплатить его стоимость независимо от последующей реализации. Данный договор имеет следующие особенности:

✓ конкретные виды продукции с указанием ее количества и цены с НДС;

✓ требования к упаковке и таре, ее виды и порядок использования тары (возвратная — невозвратная);

✓ условия поставки (транспортом производителя или покупателя);

✓ документы на продукцию: перечень и порядок передачи;

✓ порядок и суммы расчетов по договорам;

✓ порядок приема –передачи продукции;

✓ работа с рекламациями;

✓ ответственность сторон.

— *договор на консигнацию (под реализацию)*, когда партнер принимает товар на хранение и берет на себя обязательство его реализовывать по ценам не ниже тех, которые установил собственник этой продукции. Особенности договора:

✓ имеет четко оговоренный срок нахождения продукции на консигнации и конкретно оговоренные места хранения;

✓ определяет ответственность консигнатора за сохранность товара;

✓ регулирует следующие финансовые отношения сторон:

❑ размеры платы за хранение и порядок расчетов;

❑ устанавливает суммы, которые консигнатор должен перечислить предприятию за поставленную под реализацию продукцию;

❑ устанавливает сроки, в течение которых консигнатор обязан рассчитаться с предприятием за реализованную продукцию.

✓ определяет право консигнатора на возврат товара в случае невозможности его реализации, а также право предприятия на контроль за состоянием товара, находящегося на хранении.

• **Договор «О рекламе продукции фирмы».** Участниками фирмы были проведены предварительные рекламные мероприя-

тия (заявительная реклама, констатирующая реклама, участие в выставках—продажах, ведение переговоров и т.д., что позволило дать на рынок информацию о создаваемой фирме и ее продукции). Заместитель директора по маркетингу, следуя разработанным рекламным политике и стратегии, содержащимся в бизнес-плане, изучив предложения выбранного для сотрудничества рекламного агентства, подготовил проект договора со следующими основными моментами:

— обязательное включение в рекламные материалы всего ассортимента продукции;

— выделение из всего ассортимента продукции одного или нескольких видов, вкусовые и иные качества которых должны рекламироваться непосредственно;

— определение конкретных периодов рекламы конкретной продукции;

— места размещения рекламных материалов, их объемы, содержание, периодичность выхода;

— действия сторон по согласованию содержания рекламных материалов;

— условия сохранения конфиденциальности предоставляемой информации;

— виды, порядок оплаты;

— право заказчика на контроль достоверности содержания и размещения рекламных материалов;

— рекламации и порядок их размещения;

— финансовые условия договора.

Здесь подчеркнем, что согласно Закону Украине «О рекламе» рекламодатель не несет ответственности за достоверность рекламы, если он не внес изменений в согласованное ранее содержание рекламных материалов.

• **Договор «О юридическом обслуживании фирмы»**. Во время предварительных обсуждений участники согласились, что знаний и опыта персонала предприятия «Нива», а также специалистов от участников № 1—3 может оказаться недостаточно при возникновении сложных юридических вопросов, особенно во взаимоотношениях с государственными фискальными органами, партнерами по бизнесу, администрацией и сотрудниками (трудовые споры) и т. п. Поэтому было решено заключить договор с юридической фирмой по следующим пунктам:

— юридическая фирмы может в интересах предприятия:

✓ проверять всю внутреннюю документацию на предмет ее соответствия текущему законодательству;

✓ участвовать в подготовке проектов договоров и ведении переговоров с партнерами предприятия;

✓ организовывать и вести претензионную работу;

✓ содействовать в ликвидации дебиторской задолженности;

✓ представлять его в судах, анализировать рассмотрение судебных и иных дел, представлять информацию о способах устранения недостатков;

✓ консультировать по правовым вопросам;

✓ готовить материалы по хищениям, растратам, недостаче, выпуске недоброкачественной продукции;

✓ организовать учет и сохранность нормативных актов предприятия;

✓ информировать предприятие об изменениях в законодательстве, проводить юридические консультации с персоналом предприятия;

— определяется конкретный сотрудник юридической фирмы, который будет курировать предприятие согласно данному договору (при необходимости и резервного);

— указывается перечень вопросов конфиденциального характера, разглашение которых может принести ущерб как юридической фирме, так и предприятию.

• **Договор «Об обслуживании и ремонте техники и оборудования фирмы»**. Понятно, что предприятию в силу разнообразия технических средств потребуются услуги фирм, которые будут производить ремонт и сервисное обслуживание:

1) технологических производственных линий, из которых одна бывшая в употреблении и черыре новых;

2) автомобильной техники и электрокара;

3) дизель-станции и системы подачи воды;

4) офисной техники.

В этой связи предполагается заключить договоры с двумя фирмами, одна из которых будет проводить ремонт и обслуживание техники и оборудования по первым трем пунктам перечня, а вторая — офисной техники.

Особенности этих договоров следующие:

♦ так как *четыре новые технологические линии* поставит НПО «Новый проект», и они в течение двух лет будут на гарантии, то фирма по ремонту в этот период будет осуществлять:

✓ обслуживание линий;

✓ ремонт за свой счет поломки, вызванной технологическими неисправностями;

✓ ремонт за счет предприятия поломок по вине персонала фирмы. (По истечении гарантийного срока ремонт и обслуживание данных линий будут проводиться за счет предприятия.);

♦ первая технологическая линия, автомобильная техника, электрокар, дизель-станция и система подачи воды будет обслуживать и ремонтировать также НПО «Новый проект» на общих основаниях с момента заключения настоящего договора;

♦ офисную технику будет обслуживать и ремонтировать фирма «Негатрон», специализирующаяся на этих видах работ и поставляющая на рынок специализированные (лицензированные) компьютерные программы.

Содержание этих договоров может предусматривать такие разделы:

✓ учет требований менеджера сервисной фирмы о порядке обслуживания оборудования и послеремонтной его эксплуатации (сервисная книжка, включающая программу планового обслуживания и ремонта);

✓ график и порядок проведения планового обслуживания оборудования;

✓ виды услуг, предоставляемые сервисной фирмой;

✓ гарантии, предоставляемые сервисной фирмой;

✓ обязанности предприятия по содержанию техники и оборудования;

✓ обязательства предприятия не обращаться за услугами в другие фирмы подобного профиля;

✓ список оборудования, подлежащего сервисному обслуживанию и ремонту;

✓ порядок действия предприятия в случае возникновения чрезвычайных обстоятельств, требующих немедленного ремонта.

• **Договор «Об аудиторском обслуживании фирмы»**. Участники предложили директору фирмы заключить договор с аудиторской фирмой, которая могла бы в любое время предоставить профессиональную информацию:

— о финансовом состоянии предприятия;

— порядке и правильности ведения учета и отчетности;

— степени ответственности руководящего состава фирмы по организации учетно-отчетной политики.

К особенностям данного договора можно отнести:

✓ определение сроков (условий, событий) проведения аудита;

✓ определение конкретного специалиста-аудитора, закрепленного за предприятием;

✓ создание условий для работы аудиторов, выделение для них изолированных помещений, офисной техники, канцелярских товаров;

✓ согласование видов, количества и сроков предоставления аудиторам необходимой документации и информации (письменной и устной), а также порядка ее передачи и обратного приема;

✓ конфиденциальность по отношению к информации и результатам аудита;

✓ порядок и сроки предоставления аудиторского заключения;

✓ ответственность аудитора за достоверность данных, содержащихся в заключении;

✓ финансовые взаимоотношения сторон.

Следует отметить, что в договоре могут и не определяться конкретные сроки проведения аудита. Возможен вариант, когда аудиторская фирма сама предложит провести аудит в случаях, обусловленных изменениями в законодательстве (особенно в налоговой базе), рыночными тенденциями, индексацией балансовой стоимости основных средств, информацией о предстоящей встречной проверке предприятия и другими причинами, которые могут существенно повлиять на финансовое состояние предприятия или привести к штрафным и иным санкциям.

• **Договор «О реализации отходов»**. При производстве отдельных видов продукции значительное количество сырья остается в виде отходов, которые можно:

— переработать в пищевые добавки, поливитамины. В предприятии «Нива» такой вариант не предусматривался;

— реализовать их в качестве корма животным. Такой вариант был предусмотрен, и заместитель директора по маркетингу во время переговоров с поставщиками сырья предложил им использовать отходы предприятия в качестве кормовой добавки на фермах по выращиванию скота и птицы. Предложение было принято. Подготовленный заместителем директора по маркетингу проект договора содержал следующие пункты:

— перечень отходов, их объемы, график отгрузки;

— порядок накопления отходов и их отгрузки поставщику;

— требования к условиям хранения;

— лабораторный анализ качественного состояния отходов;

— условия расчетов.

• **Договор «Об утилизации нереализуемых отходов»**. По предварительному решению участников такой договор должен быть заключен с фирмой, специализирующейся на утилизации

промышленных отходов и бытового мусора. В проект данного договора должно быть включено:

— обязанности предприятия по формированию отходов (виды, объемы) и их санитарно-гигиенической обработке;

— согласование видов тары, в которую должны быть размещены отходы;

— дни и часы погрузки отходов и их транспортировки к местам утилизации;

— обязанности фирмы по сохранению специальной тары, где будут накапливаться отходы, а также по уборке их остатков после загрузки в бункер автомобиля.

Текущая работа

Кроме подготовки документов, заместитель директора по маркетингу вместе со своим персоналом выполняет следующую работу:

♦ Проверка наличия и правильности оформления форм складского учета. Складская документация к этому времени уже заведена, учтена по номенклатурным делам, в ней должны учитываться приход и расход материальных средств:

— переданных участниками в уставный фонд;

— арендованных у участника №1;

— закупленных для текущих нужд фирмы.

♦ Прием, учет и выдача в структурные подразделения предприятия новой партии канцтоваров и расходных материалов.

♦ Встречи с поставщиками и покупателями, согласование проектов договоров и их подписание.

♦ Подготовка материалов к служебному совещанию по вопросу «О состоянии подготовки к началу производства».

9.3.3. Действия начальника производства

Подготовка проектов документов

• **Приказ «О создании комиссии по рекламациям»**. В соответствии с Законом Украины «О защите прав потребителей» на предприятии создается комиссия по рассмотрению рекламаций (претензий) потребителей продукции. Причем к таким потребителям, которые могут предъявить претензии к продукции предприятия, могут быть отнесены как предприятия, фирмы, частные предприниматели, приобретающие ее для последующей реализации, так и юридические/физические лица, которые приобрели товары для собственного пользования.

В данном приказе должны быть отражены:

— состав комиссии (не рекомендуется назначать сотрудников, относящихся к производству);

— порядок работы комиссии при поступлении рекламаций и претензий.

• **Приказ «Об утверждении технологий, внутренних стандартов предприятия и введении в действие системы контроля качества»**. При подготовке этого приказа учитывалась предварительно проведенная работа и составленные документы, а именно:

— материалы, подготовленные заведующим лабораторией для прохождения сертификации лаборатории, продукции, качества и аттестации производства;

— материалы, подготовленные начальником производства (технологические схемы, карты), которые предварительно были рассмотрены участниками на этапе планирования деятельности фирмы. Введение в действие технологий, стандартов и системы контроля означает, что директор предприятия установил внутренние нормативные правила, по которым будет организована переработка сырья и производство продукции. В данном приказе должны быть утверждены:

— технологические карты:

— внутренние классификаторы:

✓ сырья;

✓ готовой продукции,

✓ упаковки;

✓ тары;

✓ отходов;

— формы внутренних документов:

✓ план-график производства;

✓ планы потребности в сырье, упаковке, таре;

✓ сменного отчета производства, производственного журнала, журнала регистрации брака;

✓ графики поставок сырья, упаковки, тары, отгрузки готовой продукции и отходов, поступлений и выплат денежных средств;

— утверждены система контроля за качеством продукции, которая включила в себя:

✓ элементы контроля качества;

✓ вид и методы контроля;

✓ периодичность контроля;

✓ ответственного за контроль.

Элементы утвержденной в приказе системы контроля включаются в рабочие планы ответственных за его проведение должностных лиц, в их должностные инструкции, в материалы служебных и производственных совещаний.

• **Приказ «О порядке передачи оборудования, полученного по лизингу, на склад и со склада на производство».** Данное оборудование еще не поступило, однако директор счел необходимым определить порядок действий при его поставке в фирму и назначить ответственных за эту работу. К особенностям данного приказа можно отнести:

— подготовку мест для приема оборудования, его монтажа (на складе и на производственных площадях) в соответствии с технологическими особенностями и специализацией;

— назначение ответственного за весь комплекс работ, связанных с оборудованием по лизингу;

— подготовку проекта распоряжения директора о принятии оборудования на временное хранение на период его установки, монтажа и до времени передачи от поставщика предприятию;

— определение порядка доступа к оборудованию, находящегося на хранении, в период установки, монтажа;

— обязанности должностных лиц по соблюдению мер безопасности при проведении работ на оборудовании;

— определение порядка приема — передачи оборудования от поставщика под ответственность предприятия после его установки, монтажа и пробного запуска.

• **Приказ «О порядке обеспечения работников спецодеждой».** В соответствии с существующими нормами определенные категории работников предприятия должны быть обеспечены специальной одеждой и устройствами для охраны труда и здоровья. К таким категориям относятся:

— весь производственный персонал;

— водители автомобилей;

— заведующий лабораторией;

— заведующий складом.

Добавим, что спецодежды должно быть не менее трех комплектов на каждого работника, а например, для водителей — и зимний комплект. Исключение составляют лишь операторы 4 и 5-го разрядов, работающие на новом оборудовании, спецодежду для которых поставит НПО «Новый проект».

В проекте приказа необходимо определить ответственного за обеспечение спецодеждой и контроль за ее состоянием, катего-

рии работников, которых необходимо обеспечить спецодеждой, сроки приобретения спецодежды и порядок ее оплаты.

• **Программы вводного и первичного инструктажа по мерам безопасности**. В соответствии с приказом по охране труда и соблюдению мер безопасности начальник производства разрабатывает программы вводного и первичного инструктажа. Их основное содержание следующее:

— *Вводный инструктаж.* Общие сведения о предприятии, общие правила поведения на его территории, правила внутреннего трудового распорядка, система управления охраной труда на предприятии (обязанности, права, ответственность администрации и работников, медицинское обеспечение, обучение по вопросам охраны труда), вредные производственные факторы, методы и средства предупреждения несчастных случаев, средства индивидуальной и коллективной защиты, знаки безопасности и сигнализации, основные требования санитарии и гигиены, обстоятельства и причины отдельных характерных случаев и аварий, порядок их расследования, первая помощь потерпевшим, действия персонала при возникновении несчастного случая и т. д.

— *Первичный инструктаж*. Общие сведения о технологическом процессе и оборудовании на рабочем месте, участке, цехе, опасных факторах на них. Безопасная организация работ и содержания рабочего места, опасные зоны, средства безопасности оборудования, порядок подготовки к работе, безопасные приемы и методы работы, действия в случае опасной ситуации, средства индивидуальной защиты на рабочем месте и правила пользования ими, схемы безопасного движения, внутрицеховые транспортные и подъемные механизмы, требования безопасности при работе на них, характерные причины аварий и средства их предупреждения, план ликвидации аварий, запасные выходы, обязанности персонала при возникновении аварий, оказание врачебной помощи пострадавшим, др.

Следует отметить, что *вводный инструктаж* имеет вид планового практического (группового) занятия, проводится со всем персоналом предприятия перед допуском к работе два раза в год: до начала сезона массового производства продукции и перед началом осенне-зимнего сезона. А *первичный инструктаж* проводится перед допуском сотрудника к работе на конкретном рабочем месте в виде инструктивного, индивидуального занятия с периодичностью, определяемой директором фирмы в отдельных распоряжениях, но не реже одного раза в квартал.

И в первом, и во втором случаях проводятся:

— практические занятия с демонстрацией документов, оборудования, приборов и средств защиты и оказания помощи пострадавшим;

— показ действий персонала при моделировании различных неблагоприятных ситуаций (аварий, поломок, травм и т. п.);

— проверка знаний и навыков персонала методом проведения зачетов, опросов, выполнения практических заданий и действий. Результаты проверки оформляются письменно и утверждаются директором фирмы, что при положительном итоге является допуском работника к выполнению своих обязанностей, определенных в должностной инструкции и описании рабочего места.

Кроме того, каждый работник ежедневно, перед тем как приступить к работе, инструктируется его непосредственным начальником, в чем они оба расписываются в журнале «Учет проведения ежедневных инструктажей персонала».

• **Описание рабочих мест**. В основном эта работа выполняется для производственного персонала и сотрудников, занятых на работах со сложными техническими устройствами (исключение составляют водители). Описание рабочего места являются внутринормативным технологическим документом каждого производственного работника. К основным положениям данных документов относятся:

— место конкретного рабочего места в технологической производственной схеме;

— границы рабочего места;

— оснащение рабочего места: оборудование, вспомогательные механизмы, инструменты, мебель, инвентарь;

— коммуникации, находящиеся на рабочем месте: электротехнические, подачи воды, воздуха, газа;

— механические и иные динамические устройства, схемы их движения и радиус выноса за пределы габаритов оборудования;

— предупреждающие и запрещающие таблички, знаки, символы, средства ограждения;

— перечень характерных звуковых и световых (на дисплее компьютера) сигналов, подаваемых оборудованием при внеплановой остановке, поломках, авариях, нарушении технологии производства продукции (соотношения компонентов);

— устройства для автономной защиты опасных механизмов и участков оборудования, места отключения электропитания;

— инструкции по пользованию устройствами и механизмами (порядок включения, настройки, выключения, аварийной остановки);

— средства пожаротушения, оказания первой медицинской помощи.

Текущая работа

Кроме этих основных документов, начальник производства со своими подчиненными готовят ряд других:

♦ **Производственный план**. В принципе, такой план был предварительно разработан (в бизнес-плане), но он не был привязан к технологическим схемам, картам и имел обобщенный вид (расчет производился по месяцам и обобщенным видам продукции). Теперь его следует детализировать по дням, периодам, декадам, что вызвано необходимостью:

✓ расчета загрузки персонала и составления ежедневных производственных заданий;

✓ составления ежедневных графиков поставок сырья и отгрузки готовой продукции, которые будут приложениями к соответствующим договорам;

✓ составления схемы загрузки технологических линий по переработке конкретных видов сырья по объемам и по времени.

♦ **Производственные временные графики**. В соответствии с детализированным производственным планом разрабатываются временные графики, определяющие:

✓ начало и конец работы персонала и оборудования на каждый период переработки конкретного вида сырья;

✓ время начала и окончания каждой операции в схеме переработки, количество необходимого сырья, выход готовой продукции и отходов;

✓ количество, категории персонала, работающего в этот период на оборудовании по переработке, на отгрузке готовой продукции и на техническом обслуживании оборудования

♦ **Производственные журналы**. Следует напомнить, что эти журналы относятся к обязательным отраслевым формализованным документам, бланки которых были закуплены предварительно. Ответственность за их оформление, ведение, учет и сохранность несет начальник производства. К таким журналам относятся:

✓ журнал учета материальных средств, находящихся на производстве;

✓ журнал учета выдачи во временное пользование материальных средств;

✓ журнал учета поступившего сырья и компонентов;

✓ журнал учета использованной воды;

✓ журнал учета выпуска готовой продукции;

✓ журнал учета выхода отходов;

✓ журнал учета бракованной продукции;

✓ журнал учета проведения ежедневного инструктажа по мерам безопасности;

✓ журнал технического осмотра, обслуживания и ремонта оборудования;

✓ журнал вскрытия (закрытия) производственных помещений;

♦ **Оформление табеля выхода на работу**. Данный документ ведется непосредственно начальником производства, в котором он ежедневно отмечает количество часов, отработанных его сотрудниками, потом подписывает и сдает в бухгалтерию. На основании табеля насчитывается заработная плата. В случае, если сотрудники по каким-то причинам отсутствовали на работе день или определенное время в течение дня, начальник производства при наличии весомых документальных оснований (больничный лист, объяснительная записка, др.) проставляет фактическое время работы сотрудника. И в первом, и во втором случаях табель подписывается уполномоченным на это представителем трудового коллектива. Если у начальника производства, сотрудника, который табелируется, уполномоченного трудового коллектива возникают непреодолимые разногласия, то первый пишет служебную записку директору, который назначает служебное расследование, а его результаты передает в комиссию по трудовым спорам. В данном случае работнику платится по сумме дней, по которым нет разногласий. Остальные средства он получает после принятия решения в его пользу органом, на это уполномоченным.

♦ **Расчет потребности в сырье для пробного пуска.** В соответствии с подписанным договором лизинга начальник производства поручил технологу рассчитать объем сырья и компонентов, необходимые для пробного запуска оборудования после окончания его монтажа, чтобы решить вопрос о передаче его предприятию от поставщика и ввода в эксплуатацию. Такой расчет был произведен на основании технологических карт по переработке конкретного вида сырья и выпуску конкретного вида готовой продукции, утвержден директором и отправлен поставщику оборудования для дальнейшей закупки сырья для пробного запуска оборудования, как это было оговорено в подписанном договоре лизинга.

♦ **Документы по охране труда и мерам безопасности на рабочих местах.** В соответствии с приказом по фирме на каждом рабочем месте готовятся:

✓ инструкции по выполнению правил эксплуатации техники и оборудования, соблюдению мер безопасности;

✓ инструкция по мерам пожарной безопасности и действиям сотрудников при пожаре;

✓ схема эвакуации при пожаре;

✓ порядок оказания первой помощи при травмах, увечьях, других несчастных случаях, повлекших за собой нарушение здоровья.

Кроме того, начальник производства и его персонал приняли участие в приеме оборудования по лизингу, его размещении на площадях предприятия и начале монтажных работ, т. к. эти действия были оговорены договором лизинга. В этот же период было проведено очередное служебное совещание, на котором были рассмотрены производственные и другие вопросы. Начальник производства подготовил на совещание следующую информацию:

— о технологических производственных схемах;

— состоянии подготовки к началу производства;

— выполнении производственным персоналом своих обязанностей.

Участники совещания, рассмотрев все вопросы, внесли коррективы в свои планы на следующую рабочую декаду.

9.3.4. Действия главного бухгалтера

Текущая работа

Бухгалтерия предприятия приступила к непосредственной работе с финансовыми и материальными средствами. Но до этого:

♦ В районной налоговой инспекции были получены и записаны в книге учета входящей документации предприятия книги и журналы бухгалтерии по учету и отчетности.

♦ В банке было оплачено получение и получена чековая книжка, которая была поставлена на учет как документ строгой отчетности. Данная книжка находится на хранении в сейфе главного бухгалтера, за которую он несет персональную ответственность

♦ В банке на основании лимитной кассовой заявки главный бухгалтер получил лимитную справку банка о размере кассового остатка.

♦ Бухгалтер предприятия по поручению главного бухгалтера провел проверку наличия и правильности оформления документов складского учета (форм учета) и составил акт, который подал на рассмотрение главному бухгалтеру, а тот в свою очередь представил этот документ на утверждение директору.

♦ Проведены расчетно-кассовые операции, к которым относятся:

— заполнение основного листа и корешка чековой книжки на суммы:

✓ заработной платы, которую следует выдать на руки персоналу;

✓ расходов на приобретение за наличные материальных средств;

✓ компенсации затрат участникам, понесенных ими в период учреждения и регистрации фирмы;

— оформлены платежные поручения банку на перечисление денег:

✓ в бюджет — суммы начисленного подоходного налога;

✓ в Пенсионный фонд;

✓ в Фонд социального страхования;

✓ в Фонд страхования на случай безработицы (суммы начислений на заработную плату и отчислений с заработной платы каждого работника по каждому фонду отдельно в соответствии с установленными ставками);

— получены деньги в банке по чековой книжке, сданы платежные поручения и получены их копии, а также корешок чековой книжки с отметкой банка;

— сданы в кассу наличные деньги, корешок чековой книжки, оформлен приходный кассовый ордер, заполнены кассовая книга на приход наличных денежных средств;

— выдана персоналу заработная плата по ведомости. Закрыта ведомость и подписана главным бухгалтером и директором. Заполнена кассовая книги на расход по выплаченной сумме;

— составлена ведомость на выплату денег участникам (расходные кассовые ордера), выданы им наличные, закрыта и подписана главным бухгалтером и директором. Заполнена кассовая книга на расход по выплаченной сумме;

— составлен расходный ордер на всю сумму выплаченных средств, оформлен корешок чековой книжки. Эти документы подписаны главным бухгалтером и директором.

♦ **Составлен расчет лимитов на канцтовары и расходные материалы.** В соответствии решениями директора главный бухгалтер рассчитывает минимальные финансовые средства, которые предприятие будет тратить на приобретение канцелярских товаров и расходных материалов. Этот расчет составляется на период с начала деятельности фирмы до конца текущего календарного года. Рассчитывается количество материальных средств и суммы их стоимости по видам (желательно распределить по фирмам, их поставляющих) и подразделениям предприятия.

♦ **Оформлены карточки материально ответственных лиц.** Данная операция проводится согласно с приказом о материальной ответственности должностных лиц предприятия, должностными инструкциями сотрудников и контрактами. Сведения в карточки вносятся в соответствии с накладными (ведомостями) выдачи материальных средств сотрудникам для длительного пользования, составляемым начальником склада. В эти карточки не включаются:

— материальные средства выданные сотрудникам, но списанные по акту;

— сырье и иные материальные средства, как компоненты готовой продукции, которые передаются со склада на производство и с производства на склад.

При проведении инвентаризации или при увольнении работника данные карточек материально ответственных лиц используются для документальной сверки и для расчета увольняющихся.

♦ **Оформлены операции по расчетному счету.** В этот период в бухгалтерию поступают сведения о том, что в соответствии с кредитным договором банком на расчетный счет перечислены 70000 грн для первоначального взноса по договору финансового лизинга (сведения поступают через электронную почту по системе «Клиент-банк» и/или на предприятие передается выписка банка). В дальнейшем эта сумма (в соответствии с платежным поручением) снимается со счета банком для оплаты НПО «Новый проект» согласно с договором лизинга.

♦ **Оплачено приобретение очередной партии канцтоваров и расходных материалов, их учет и списание.** На основании счетов-фактур, выставленных поставщиками этих товаров, начальник склада (по доверенности) получает их (вместе с налоговой накладной), учитывает в складской документации и по ведомости (накладным) выдает в структурные подразделения предприятия. Дальше он списывает эти товары с книг учета и передает ведомости (накладные) в бухгалтерию, которая по очередному акту списывает их со статей бухгалтерского учета.

На служебное совещание главный бухгалтер подготовил информацию:

— о предварительных сроках проведения инвентаризации и обязанностях должностных лиц;

— о состоянии документального учета материальных средств;

— о лимите денежных средств на приобретение МБП.

9.3.5. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией продолжил подготовку и подачу документов на сертификацию и аттестацию. Данные мероприятия будут проводиться после ввода в действие (эксплуатацию) оборудования и выпуска пробной партии продукции. Кроме этого, в соответствии с положениями договоров, заключенных с поставщиками, заведующий лабораторией провел предварительный лабораторный анализ созревающего урожая непосредственно на посевных площадях поставщиков. Результаты анализа были отражены в акте, который заведующий лабораторией представил для ознакомления директору предприятия. Поскольку результаты анализа оказались положительными, то директор поручил заместителю по маркетингу конкретизировать условия, объемы и время поставки сырья начиная с 15 июня текущего года.

9.3.6. Действия секретаря

В данный период секретарь выполняет следующую работу:

— ведет протоколы при подписании договоров;

— ведет и оформляет протокол служебного совещания;

— регистрирует акты, договоры, приказы, другие документы и доводит их содержание под роспись исполнителям, в части их касающейся;

— заполняет трудовые книжки (графу приема на работу);

— оформляет табель выхода на работу персонала предприятия, за исключением производственного;

— составляет заявку на обеспечение секретариата канцтоварами и расходными материалами.

9.4. РАБОТА ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД с 14.05 по 23.05. 20XX г.

9.4.1. Общая ситуация

Важнейшим участком деятельности персонала фирмы в данный период является производство. После поступления техники и оборудования от фирмы НПО «Новый проект» необходимо было провести целый ряд организационных и иных мероприятий по подготовке техники и персонала к работе на новом оборудовании. Прежде всего это относится к дальнейшему созданию внутрифирменной нормативной базы, определяющей порядок ввода

данного оборудования, обязанности и ответственность персонала, материального и документального обеспечения производственных процессов.

Ранее было отмечено, что для того чтобы запустить новое оборудование, нужно утвердить технологические схемы, потоки, карты, внутренние производственные стандарты предприятия, классификаторы сырья, упаковки, тары, готовой продукции, необходимые для оперативного документального учета и сквозной классификации материальных средств, а также для проведения инвентаризации, документальной сверки, составления производственных и иных отчетов. Также, в этот же период должна быть создана комиссия по приему оборудования, МБП и спецодежды от поставщика (по договору лизинга спецодеждой обеспечивается только текущая смена операторов 4 и 5-го разрядов (по три комплекта).

После установки и монтажа оборудования представители поставщика проводят в присутствии представителей банка и фирмы запуск оборудования с выпуском продукции, используя при этом сырье, ассортимент, количество и качество которого оговорены в договоре лизинга. Важным является то, что такое сырье поставщик оборудования приобрел в агропромышленной фирме, с которой фирма «Нива» заключила договор на поставку аналогичного сырья. Качество выпущенной пробной партии готовой продукции контролируется заведующим лабораторией фирмы «Нива» и специалистом НПО «Новый проект». При пробном запуске оборудования присутствовали специалисты фирмы-поставщика сырья, что также было оговорено в договоре.

9.4.2. Действия заместителя директора по маркетингу

Подготовка проектов документов

Заместитель директора по маркетингу в этот период уточнил графики поставок сырья, упаковки, тары и отгрузки готовой продукции, исходными показателями для которых явились:

а) заключенные ранее договоры на поставку;

б) скорректированные технологические карты и схемы, а также производственные сменные, недельные и месячные показатели;

в) результаты лабораторного анализа пробной партии продукции.

Кроме того, он по результатам предварительных переговоров и на основании протоколов о намерениях подготовил:

• **Договор о страховании имущества фирмы.** Данный договор был составлен в соответствии с Законом Украины «О страхо-

вании» от 94.10.2001 г. № 2745-XII. Также, был изучен проект типового договора о страховании, предложенный страховой компанией. При этом учитывались следующие позиции:

— обязательное определение объектов и субъектов страхования;

— страховая стоимость имущества, страховая премия и иные показатели;

— понятие «страховой случай»;

— порядок действия сторон при наступлении страхового (страховых) случая (случаев);

— порядок выплат при признании наступления страхового случая;

— порядок рассмотрения претензий по договору.

• **Договор об услугах электронной почты.** Предварительным решением было определено, что предприятие будет пользоваться услугами электронной почты, поскольку большинство партнеров по рынку, с которыми предприятие уже сотрудничает или планирует сотрудничество, получают и размещают информацию преимущественно через электронные средства. Второй причиной является то, что обычная факсимильная связь достаточно трудоемкая и дорогая, если приходится пользоваться междугородними телефонными линиями связи. Кроме того, предприятие получает доступ к Интернету. Договор непременно должен включать:

— указание услуг, которые будут предоставляться (стандарт связи и другие параметры);

— временные параметры выхода в сеть;

— ценовые пакеты и порядок их смены;

— защита информации, передаваемой (принимаемой) предприятием через электронную почту;

— антивирусные обязательства сторон;

— абонентская плата и порядок расчетов.

• **Договор об адвокатском обслуживании предприятия.** Кроме услуг общего юридического характера, предприятию потребуются адвокатские услуги. При этом могут быть варианты:

— договор с адвокатской фирмой;

— договор с частным адвокатом.

Принципиальное различие между этими вариантами в том, что не каждый частный адвокат в состоянии оказать услуги предприятию в нужное время по возникшей проблеме (он может быть занят другим делом или недостаточно разбираться в сути вопроса).

В адвокатской фирме есть не только штатные специалисты (зачастую узкой специализации), но и банк других, с которыми фирма заключила соответствующие договора. Кроме того, адвокатские фирмы имеют больший вес в системе юриспруденции. Проанализировав оба варианта, заместитель директора по маркетингу остановил свой выбор на адвокатской конторе.

При подготовке проекта договора были учтены следующие вопросы:

— конкретное определение предмета договора (только предсудебное, только судебное или оба варианта рассмотрения дел);

— основные события, в отношении которых предприятие будет использовать адвокатскую фирму;

— предоставление фирме права доступа к документам предприятия, которые относятся к рассматриваемому делу;

— предварительная подготовка представителей предприятия для участия в судебном разбирательстве;

— конфиденциальность информации и действий сторон;

— материальное обеспечение работы представителей фирмы (помещения, техника, расходный материал, коммуникации).

• **Договор о маркетинговых услугах фирме.** Напомним, что всю предварительную маркетинговую работу в период планирования и учреждения фирмы провели участники и их представители. Это позволило иметь в составе фирмы только одного специалиста по маркетингу — заместителя директора. На этапе организации деятельности предприятия его усилий и опыта будет достаточно для того, чтобы подготовить и осуществить все маркетинговые мероприятия. Вместе с тем на этапе вхождения в рынок, и особенно на этапе стабилизации, усилий одного заместителя директора по маркетингу окажется недостаточно по причинам, указанным в 1 и 2-м разделах бизнес-плана. Поэтому участники рекомендовали директору заключить договор с фирмой, оказывающей маркетинговые услуги на местном и региональном рынках. К особенностям данного договора можно отнести следующие:

— конкретное определение рынка (рынков), который будет исследовать и анализировать фирма по видам, объемам;

— временные показатели планируемых к проведению работ;

— объемы и виды информации, которую должна предоставить фирма предприятию;

— перечень информации, которую предприятие должно представить фирме (текущие и перспективные планы, договоры, рекламные материалы и т. п.);

— перечень информации, которая будет признана конфиденциальной;

— обязательства фирмы не выполнять, а предприятия — не поручать подобную работу третьей стороне до момента окончания срока договора.

• **Договор на обеспечение предприятия канцтоварами и принадлежностями.** Следует напомнить, что политика участников сводилась к привлечению партнеров к сотрудничеству на долгосрочной основе. К таким партнерам относятся и фирмы, реализующие канцтовары, т. к. они предлагают более выгодные условия, чем розничные продавцы, и у них существует система скидок. При подготовке данного договора были учтены следующие особенности будущего сотрудничества:

— определение минимального количества товаров;

— предполагаемые сроки и объемы приобретения;

— ассортимент приобретаемых товаров (некоторых из них может не быть в предложениях фирмы, тогда она их приобретает дополнительно, чтобы обеспечить выполнение комплексного заказа предприятия);

— требования к качеству продукции и действия сторон при выявлении бракованной продукции;

— тара и упаковка, в которой будет поставляться продукция, порядок доставки, приема и передачи.

Текущая работа

Заместитель директора по маркетингу начал подготовку к участию в выставке продукции переработки сырья плодово-ягодного и овощного происхождения, на которую фирму пригласили ее устроители. Исходную информацию о выставке он получил из рекламных изданий, которые разместили материалы о выставке на страницах сети Интернет.

Кроме этого, службой маркетинга были выполнены следующие работы:

♦ **Рассчитаны данные для калькуляции себестоимости продукции.** К затратам, непосредственно относящимся к мероприятиям маркетинга и логистики, относятся:

— расходы на поставку продукции;

— расходы на сбыт продукции (прямой сбыт, сбыт на условиях консигнации);

— транспортные расходы;

— складские расходы;

— расходы на рекламу;

— материальные расходы маркетинга.

♦ **Прием на склад и выдача со склада оборудования, документации, МБП и спецодежды от поставщика.** Первым документом по приему этих материальных ценностей был акт специальной комиссии, созданной приказом директора предприятия, который был подписан директором фирмы «Нива», представителем НПО «Новый проект» как поставщика оборудования и представителем банка «Аваль» как лизингодателя. Вторым документом явился приказ директора о постановке на учет оборудования и имущества, переданного предприятию от поставщика. В соответствии с этим заведующий складом проводит следующие операции с данными материальными средствами:

— учитывает их по первичным документам в журналах учета поступивших (выбывших) материальных средств;

— на основании заявки начальника производства выписывает накладные на внутренние перемещения товаров (в 3-х экземплярах) и выдает ему материальные средства;

— передает вторые экземпляры накладных в бухгалтерию;

— записывает выданные материальные средства в соответствующих книгах учета.

♦ **Разработка графиков.** Начальник производства по заявке заместителя директора по маркетингу поручает одному из операторов, выполняющих обязанности технолога, составить детализированный (посменный) график поставки сырья, упаковки, тары и отгрузки продукции, который будет основанием для заполнения производственного журнала и составления сменных отчетов о расходовании материальных средств, поступивших за смену в производство, выходе готовой продукции и отходов.

♦ **Проверка складов для приемки сырья, упаковки, тары, готовой продукции.** Напомним, что складироваться должны:

— готовая продукция в объемах, рассчитанных в бизнес-плане;

— полуфабрикат в виде нектара (в полиэтиленовых бочках), предназначенного для производства соков, напитков и иной продукции;

— компоненты (ингредиенты) в виде сахара, соли, специй и т. д.;

— спрессованная картонная тара и упаковка;

— ремкомплект для текущего мелкого ремонта производственного оборудования, автомобилей и другой техники;

— МБП, расходный материал и канцелярские товары.

Поэтому исходя из требований к ведению складского хозяйства проверяется подготовка склада и его документации к приему

указанных материальных средств, проверяется каждый компонент склада, включая размещение стеллажей, состояние дверей, замков, окон, пола, систем охранной и пожарной сигнализации, аварийное освещение, средств пожаротушения и оказания первой медицинской помощи. Результаты проверки оформляются актом, который подписывают члены внутрипроверочной комиссии, определенной приказом по предприятию.

♦ **Подготовка рекламного буклета для участия в выставке.** Выше уже отмечалось, что заместитель директора по маркетингу начал подготовку к участию в выставке, куда вошло изготовление рекламного буклета о новой фирме «Нива». В буклет была включена следующая информация:

— о продукции фирмы и ее качествах;
— об учредителях фирмы и ее руководящем персонале;
— о планах фирмы по удовлетворению потребностей населения в продуктах питания высокого качества;
— о технологических особенностях производства продукции;
— о партнерах предприятия, которые будут реализовать продукцию;
— о политике и стратегии реализации продукции;
— реквизиты предприятия.

К оформлению рекламного буклета были привлечены специалисты рекламного агентства, с которым предприятие заключило договор. Этот буклет был исполнен в печатном и компьютерном вариантах, последний был размещен на сайте рекламного издания в Интернете.

♦ **Подготовка документов к инвентаризации.** На служебном совещании было объявлено о предстоящей инвентаризации и определена последовательность этапов по ее подготовке и проведению. Заместитель директора по маркетингу поручил заведующему складом подготовить черновые варианты ведомостей для склада и на автомобильную технику.

9.4.3. Действия начальника производства

Подготовка проектов документов

• **Проект приказа по утилизации отходов.** Здесь следует вспомнить, что фирма подписала договор на утилизацию нереализуемых отходов. Вместе с тем, учитывая жесткие требования экологического законодательства, а также то, что предприятию предстоит получить разрешение на начало производственной деятельности от контролирующих органов местной исполни-

тельной власти (в том числе и от санэпидемстанции), необходимо было определить:

— места и устройства для накопления отходов данного типа;

— порядок складирования и утилизации отходов;

— ответственных за складирование отходов и передачу их фирме, вывозящей эти отходы для последующей утилизации;

— время и порядок передачи отходов на утилизацию;

— санитарно-гигиеническая обработка отходов после их размещения в местах накопления;

— контроль за выполнением требований по утилизации отходов данного вида.

• **Приказ о назначении комиссии по приему оборудования от поставщика.** К этому времени заканчивается монтаж оборудования, поставленного по договору лизинга. Поставщику осталось провести несколько мероприятий, основными из которых являются окончательный его монтаж, подключение к коммуникациям предприятия, выпуск пробной партии продукции и обучение персонала работе на данном оборудовании. Сразу после этого оборудование должно быть принято от поставщика в присутствии лизингополучателя. Поэтому директор должен приказом назначить комиссию по приемке этого оборудования, в котором необходимо предусмотреть:

— создание комиссии под руководством начальника производства;

— оборудование принимать после выполнения поставщиком ряда операций, о которых было сказано выше;

— что именно подлежит приему согласно документации;

— сроки приема оборудования и предоставления акта на подпись;

— соблюдение техники безопасности при приеме оборудования.

• **Приказ о проведении занятий по обучению персонала.** В соответствии с лизинговым договором поставщик оборудования был обязан обучить производственный персонал работе на оборудовании, то есть провести специальные занятия по вопросам, связанным с особенностями устройства, правилами эксплуатации, технического обслуживания и текущего ремонта, соблюдением мер безопасности. Прежде всего необходимо определить:

— категории обучаемых (для нашего случая это начальник производства, операторы, слесарь-ремонтник, заведующий лабораторией);

— дату и время проведения занятия;

— вопросы, которые должны быть рассмотрены на занятиях, в том числе:

✓ особенности технологических операций для каждого вида продукции;

✓ изучение технической документации;

✓ правила эксплуатации;

✓ особенности выполнения работ на рабочих местах;

✓ возможные нештатные ситуации и порядок действий персонала;

✓ меры технологической, общей, пожарной безопасности;

✓ возможные неисправности и порядок их устранения;

✓ порядок проведения текущего обслуживания и ремонта;

✓ контроль качества продукции;

✓ порядок оказания первой помощи;

— ознакомление с мерами безопасности при проведении занятий;

— оценка полученных знаний и практических навыков.

В связи с тем что предприятию предстоит привлечь к работе временный производственный персонал (операторов в количестве до 22 человек), это занятие должны посетить кандидаты на трудоустройство. По заказу предприятия их отобрало и направило для участия в занятии кадровое агенство, с которым был заключен договор на оказание услуг в области подбора кадров.

Текущая работа

Также в этот период начальник производства и его персонал выполняли следующие работы:

♦ **Расчет данных для калькуляции себестоимости продукции.** Здесь необходимо рассчитать предполагаемые затраты:

— на сырье, компоненты, тару и упаковку;

— заработную плату производственного персонала;

— электроэнергию, воду;

— расходные материалы производственного назначения;

— расходные материалы общего назначения, но используемые в производстве.

♦ **Пробный запуск оборудования представителями поставщика.** Данное мероприятия проходит в присутствии производственного персонала фирмы, заведующего лабораторией и представителя банка как лизингодателя. Запуск проводится по технологии переработки одного из видов сырья (клубники, которая к этому сроку созрела в тепличных условиях) и производства следующих видов и количества готовой продукции не менее:

— 20 л сока;

— 20 л напитка;

— 20 кг повидла;
— 20 л консервации;
— 20 кг сушеной продукции.

При пробном запуске и выпуске пробной партии продукции из клубники проверяются действия всех технологических линий и участков, а также качество произведенной продукции заведующим лабораторией. По результатам пробного запуска и производства пробной партии продукции:

— составляется акт на пуск оборудования;
— составляется акт на прием оборудования, документации, МБП и спецодежды от поставщика;
— анализируются качественные показатели продукции;
— уточняются (корректируются) технологические карты и классификаторы.

♦ **Проведение занятий с персоналом на оборудовании.** В соответствии с приказом проводится работа по подготовке и проведению занятий, которая включает:

— составление плана занятий;
— подготовка мест проведения занятий;
— подготовка материального обеспечения занятий;
— подготовка материалов для проведения контроля знаний и навыков обучаемых.

Следует акцентировать внимание на обязательном проведением инструктажа по мерам безопасности: общего для группы — перед групповым занятием, индивидуального — перед занятиями на рабочих местах.

Параллельно готовится положение о проведении конкурсного отбора производственных рабочих из учебной группы, которая будет участвовать в занятиях. В этом положении:

— определяются участники конкурсного отбора и состав комиссии;
— указываются вопросы, подлежащие проверке в период конкурсного отбора;
— устанавливаются критерии, необходимые для достижения положительного результата для принятия решения о приеме на работу.

♦ **Проведение занятий.** Занятия проводят:

— представители поставщика оборудования — на оборудовании, поступившем по договору лизинга;
— представители участника №1 — на оборудовании, переданном участником №1 в уставный фонд предприятия.

К занятием были подготовлены материалы по вводному инструктажу и мерам соблюдения безопасности при подготовке обо-

рудования к работе и в период выполнения производственных заданий (на основании приказа по фирме — инструкции, описание рабочих мест и др.).

♦ **Подготовка документов к инвентаризации.** Начальник производства поручил оператору, выполняющему обязанности бригадира, подготовить черновые варианты ведомостей для техники и оборудования производства.

9.4.4. Действия главного бухгалтера

Подготовка проектов документов

• **Приказ об инвентаризации.** Это мероприятие является важнейшим и обязательным условием перед началом производственной деятельности фирмы и составлением начального (вступительного) баланса (еще его называют балансом открытия). Суть инвентаризации в этот период заключается в том, что все материальные и финансовые средства предприятия должны быть учтены в бухгалтерии и структурных подразделениях и распределены без остатка среди материально ответственных лиц, а те средства, которые можно по существующему законодательству списать, должны быть списаны и сняты с учета. Кроме того, данные инвентаризации (а они выступают в количественном и денежном выражении), перенесенные в баланс, являются исходными при дальнейшем определении финансового состояния предприятия (определении коэффициентов). Приказ об инвентаризации должен включать такие обязательные пункты:

— основание для проведения инвентаризации (в нашем случае — приказ об организации бухгалтерского учета);

— состав постоянно действующей инвентаризационной комиссии (с указанием права председателя привлекать к работе иных лиц, не включенных в комиссию);

— порядок и сроки поведения плановых и внеплановых инвентаризаций;

— объекты приватизации;

— задачи инвентаризационной комиссии на период действия приказа;

— задачи должностных лиц по подготовке к инвентаризации и в период ее проведения;

— порядок подготовки и предоставления отчетности по итогам проведения инвентаризации.

Текущая работа

Главный бухгалтер совместно с бухгалтером выполняют текущие обязанности по учету материальных и финансовых средств, дальнейшей подготовке бухгалтерии к началу производственной деятельности предприятия. Эта работа включает:

♦ *Расчет данных для калькуляции себестоимости продукции*. В данном случае были рассчитаны затраты, относящиеся к управлению (директор, секретарь, бухгалтерия, заведующий лабораторией), управленческому и бухгалтерскому учету, отчетности. В их числе:

✓ материальные затраты, относящиеся непосредственно к подразделениям управления;

✓ затраты предприятия на аренду, коммунальные, коммуникационные услуги;

✓ затраты предприятия на оплату услуг сторонних организаций (юридических, маркетинговых, информационных, аудиторских и др.);

✓ зарплата персонала управления.

♦ *Калькуляция себестоимости продукции*. Для определения себестоимости продукции главный бухгалтер применил следующую методику:

✓ определил производственную себестоимость каждого вида продукции на основании показателей суммарных затрат на их изготовление за месяц и количества, планируемого к выпуску в этот месяц;

✓ определил суммарные затраты предприятия на управление, поставку, сбыт, складирование на основании показателей, рассчитанных ранее заместителем директора по маркетингу и главным бухгалтером. К эти суммам он прибавил величины начислений на зарплату, коммунального сбора, выплат по кредиту и договору лизинга;

✓ определил часть суммарных затрат на управление, поставку, сбыт, складирование, которая приходится на одну единицу (килограмм или литр) продукции;

✓ определил суммарную себестоимость единицы каждого вида продукции.

♦ *Оформление и сдача налоговой отчетности*. В этот период предприятие обязано уплатить налоги и сдать документы по налоговой отчетности. Так как деятельность предприятия еще не начиналась, то уплачивается только подоходный налог с заработной платы сотрудников и коммунальный налог путем перечисления соответствующих сумм на бюджетный расчетный счет. На

эти суммы заполняются и налоговые декларации. На остальные виды налогов (на прибыль, НДС) декларации сдаются с прочерками, подписываются директором и главным бухгалтером.

♦ *Оприходование оборудования, документации, МПБ и спецодежды, поступившей от поставщика.* На основании первичных документов, поступивших со склада (ведомости или накладных на выдачу имущества в подразделения), а также акта приема-сдачи оборудования и ввода его в строй, подписанного директором предприятия, представителями поставщика и банка, бухгалтер:

✓ ставит на учет данные материальные ценности;

✓ вносит записи в карточки материально ответственных лиц.

♦ *Подготовка акта на списание*. В соответствии с приказом об организации бухгалтерского учета в фирме материальные средства, относящиеся к малоценным, должны списываться по мере их выдачи ответственным должностным лицам.

♦ *Оплата за товары и услуги*. К этому времени предприятию необходимо было осуществить очередные выплаты:

✓ за бензин. В соответствии с договором аренды арендодатель предоставил возможность предприятию заправлять его автомобили на стационарном автозаправочном пункте (АЗП), находящемся в автопарке арендодателя. Для этого дополнительным соглашением были установлены объемы горючего и сроки его поставки на АЗП, а также порядок заправки и расчета. Для приобретения горючего арендодателем на его расчетный счет необходимо по платежному поручению перечислить деньги из расчета на следующий месяц. На самом АЗП оформлены документы, учитывающие операции по заправке: заборная карта (подписываются после каждой заправки начальником АЗП и водителем) и ведомость (подписывается по окончании месяца уполномоченными представителями арендодателя и предприятия), по которой закрывается прошедший месяц;

✓ за разрешение на начало деятельности фирмы. По платежному поручению (или по квитанции, которую могут выписать органы, дающие разрешение, при оплате наличными) предприятию необходимо оплатить получение разрешения от следующих органов:

— стандартизации и сертификации;
— по надзору за соблюдением правил по охране труда;
— пожарного надзора;
— санэпидемстанции;
— управления районных энергосетей;

♦ ***Подготовка документов к инвентаризации.*** В соответствии с приказом директора о проведении инвентаризации бухгалтер предприятия готовит следующие документы:

✓ ведомости на каждое структурное подразделение и материально-ответственное лицо;

✓ акты по итогам проведения инвентаризации;

✓ сравнительные таблицы, показывающие количество материальных средств, находящихся на учете, и фактическое их количество на момент инвентаризации;

✓ инструкции членам комиссии;

✓ график проведения инвентаризации.

Следует отметить, что в одной из граф в инвентаризационных ведомостях проставляются инвентарные номера материальных ценностей согласно с утвержденным ранее внутренним классификатором материальных средств предприятия.

9.4.5. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией продолжает выполнять работы, направленные на получение сертификатов и аттестатов, дающих право переработки и производства продуктов питания. Кроме этого, он занимается:

❑ **лабораторным анализом пробной партии сырья и готовой продукции.** Результаты этого анализа:

— прилагаются к акту приема оборудования от поставщика;

— направляются в органы: сертификации лаборатории, сертификации качества продукции, аттестации производства;

❑ **расчетом затрат лаборатории для калькуляции себестоимости продукции**. К таким затратам относятся:

— расходы на приобретение переменных материалов: сосудов, реактивов, санитарных материалов;

— расходы на приобретение спецодежды и средств защиты;

❑ **проверкой** складских помещений и определением степени их готовности к хранению сырья, полуфабрикатов и готовой продукции.

Поскольку на заведующего лабораторией возложена дополнительная функция по оказанию первой медицинской помощи нуждающимся и пострадавшим, то он проходит инструктаж в поликлинике и готовит соответствующую для этого материальную базу.

9.4.6. Действия секретаря

Секретарь предприятия выполнял текущие работы по регистрации входящей и исходящей документации, доведению до исполнителей приказов и распоряжений директора. Кроме того, он:

- ❑ подготовил делопроизводство к проверке директором;
- ❑ оформил заявления на получение разрешения на начало производственной деятельности предприятия:
  - — от пожарной инспекции;
  - — санэпидемстанции;
  - — органов надзора за охраной труда;
  - — органов стандартизации.
- ❑ подготовил документы к проведению инвентаризации.

9.5. РАБОТА ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД с 24.05 по 04.06.20XX г.

9.5.1. Общая ситуация

После выполнения поставщиком оборудования объема работ, оговоренных в договоре, *начальник производства* в соответствии с планом организовал мероприятия по дальнейшей подготовке к началу производства продукции. Прежде всего это относится к подготовке нормативных документов по организации производственного процесса: введению оборудования в эксплуатацию, организации производственного процесса, порядку проведения технического обслуживания и ремонту основного, дополнительного и вспомогательного оборудования.

Важным шагом была организация и проведение конкурсного отбора на должности дополнительных производственных рабочих из числа тех, кто прошел специальную подготовку, а также претендентов, подобранных кадровым агентством. Конкурс проводила специальная комиссия, назначенная директором фирмы. Его результаты были доведены до участников и утверждены приказом по фирме. После этого победители конкурса были приняты на работу по контракту.

Следовало также посредством телефонной и электронной связи провести переговоры с поставщиками сырья, упаковки и тары. Некоторым из них требовалось направить письменное напоминание о желании и возможности фирмы «Нива» выполнять договорные обязательства, в котором попросить поставщиков подтвердить то же самое. Кроме того, надо было связаться с

организаторами выставки и получить от них список заявленных участников, для которых подготовить предварительные предложения о сотрудничестве.

Одной из задач было выполнение очередных финансовых операций по получению наличных денег в банке и выдаче заработной платы персоналу, выплатам по заключенным договорам, в т. ч. и за сертификацию продукции фирмы. Кроме того, была продолжена работа по подготовке к проведению инвентаризации (составление актов, ведомостей, документальная сверка состояния и наличия ТМЦ и порядка их учета в подразделениях фирмы).

9.5.2. Действия заместителя директора по маркетингу

Заместитель директора по маркетингу в данный период занимается текущей работой, в которую входят следующие мероприятия:

♦ **Уточнение содержания и формы рекламных буклетов и проспектов.** Дело в том, что эти материалы были необходимы не только для их размещения в средствах массовой информации, но и для участников выставки, в которой планирует принять участие заместитель директора по маркетингу. Причем часть рекламной продукции он намеревается отправить до начала выставки, а часть — привезти с собой.

♦ **Составление и отправка напоминаний о поставках.** Выше уже было отмечено, что предприятию на данном этапе необходима информация о том, что партнеры (особенно поставщики) готовятся выполнить свои обязательства по поставке на фирму оговоренных в договорах материальных средств. Такие напоминания и получение подтверждений имеют важное значение, по двум причинам:

— получение дополнительных гарантий о поставках;

— уменьшение риска совершить ошибку в случае авансовой оплаты поставщикам (срок ее уже наступает) при возникновении у них трудностей с поставками.

Таким же образом следует поступать и с покупателями продукции. Чем ближе начало производства, тем интенсивнее становятся контакты заместителя директора по маркетингу (а иногда и директора) с партнерами по бизнесу.

Кроме того, эту информацию предприятие должно получить до убытия на выставку заместителя директора по маркетингу. В крайнем случае, если кто-то из партнеров нарушит взятые на себя обязательства по договору, у заместителя директора по марке-

тингу будет возможность на выставке заключить экстренные соглашения с новыми партнерами.

♦ **Документальная сверка с бухгалтерией.** По распоряжению директора предприятия бухгалтерия накануне проведения инвентаризации проводит документальную сверку состояния учета материальных средств со всеми структурными подразделениями предприятия, в том числе и со складом.

♦ **Подготовка материалов к служебному совещанию.** Для данного мероприятия заместитель директора по маркетингу готовит следующую информацию:

— о порядке проведения инвентаризации (как председатель инвентаризационной комиссии, назначенный приказом директора);

— о мерах по подготовке подразделений маркетинга к началу производственной деятельности.

♦ **Проведение заседания инвентаризационной комиссии.** В этот период было проведено первое заседание инвентаризационной комиссии, на котором рассматривались конкретные мероприятия по проведению инвентаризации, уточнялись график проведения, правила заполнения ведомостей и другие вопросы.

♦ **Убытие в командировку.** Согласно распоряжению директора его заместитель по маркетингу отправился на выставку на служебном легковом автомобиле. Перед этим он вместе с водителем:

— составили авансовые заявления на получение наличных денег;

— оформили командировочные удостоверения;

— оформили путевой лист на все время командировки.

Кроме этого, заместитель директора по маркетингу взял с собой копию платежного поручения банку на перечисление денег за участие в выставке, где для предприятия было оборудовано одно выставочное место.

♦ **Участие в выставке.** Так как предприятие пока не приступило к массовому производству продукции, на выставке были представлены:

— рекламные материалы (буклеты, проспекты);

— коммерческие предложения к сотрудничеству;

— образцы продукции, оставшиеся после пробного ее выпуска после ввода в строй оборудования.

На выставке заместитель директора по маркетингу презентовал фирму, ее возможности и предполагаемую к выпуску продукцию. Здесь же он провел переговоры с заинтересовавшими его участниками выставки, с которыми заключил устные и пись-

менные соглашения о сотрудничестве в виде протоколов (договоров) о намерениях.

♦ **Работа по итогам участия в выставке.** Заместитель директора по маркетингу представил по итогам командировки:

— отчет;
— протоколы (договоры) о намерениях;
— авансовый отчет;
— оформленный путевой лист.

♦ **Другие мероприятия.** В отсутствие заместителя директора по маркетингу в его подразделении была проведена следующая работа:

— заведующий складом закупил материальные расходные средства за наличный расчет. Для этого он:

✓ составил авансовое заявление и список материалов;
✓ получил наличные деньги в кассе;
✓ получил в бухгалтерии копию свидетельства плательщика НДС и идентификационного кода предприятия;
✓ закупил в магазине необходимые товары, получив при этом кассовый и товарный чеки, а также налоговую накладную;
✓ составил авансовый отчет;
✓ оприходовал закупленные материальные средства по складу;
✓ составил ведомость выдачи материальных средств, выдал их под роспись, списал с учета выданные средства и передал ведомость в бухгалтерию.

Заместитель директора по маркетингу совместно с начальником производства уточнили поденные графики поступления сырья, упаковки, тары, компонентов на каждый производственный участок и выхода из них готовой продукции на июнь-июль. В дальнейшем он непосредственно стал руководить проведением инвентаризации.

9.5.3. Действия начальника производства

Подготовка проектов документов

• **Приказ о ведении оборудования в эксплуатацию.** Данным распорядительным документом устанавливаются:

— порядок приема оборудования для последующей его эксплуатации в производственных целях;
— дата начала его производственной эксплуатации;
— порядок учета оборудования в бухгалтерии и основания для постановки на учет.

• **Приказ об организации производственного процесса.** Данный документ является главным, определяющим основные параметры рациональной организации производственного процесса, использования ресурсов предприятия, ритмичной работы производства, и содержит:

— задания начальнику производства:

✓ по подготовке и предоставлению на утверждение документов;

✓ организации и контролю производства;

✓ ведению ежедневного учета производства;

✓ ежедневной координации действий;

✓ составлению отчетности производства;

— задания заместителю директора по маркетингу:

✓ по подготовке и предоставлению на утверждение документов;

✓ организации и контролю склада и работы водителей;

✓ ведению ежедневного учета на складе;

✓ ежедневной координации действий;

✓ составлению отчетности по складу.

— задания главному бухгалтеру:

✓ по подготовке и предоставлению на утверждение документов;

✓ организации и контролю графика поступлений и выплат;

✓ ежедневному истребованию документов о поступивших (выбывших) материальных средствах;

✓ времени оформления документов, поступивших по операциям за прошедший день;

— задания заведующему лабораторией:

✓ по срокам проведения лабораторного анализа;

✓ порядку проведения контроля за качеством полуфабрикатов и готовой продукции, хранящейся на складах предприятия и фирм-консигнаторов;

✓ порядку действий при выявлении отклонений от стандартов качества;

✓ порядку оформления итогов проверок.

• **Приказ о проведении конкурсного отбора производственных рабочих.** В соответствии с предварительными решениями на предприятии необходимо было провести отбор производственных рабочих для выполнения сезонных работ по переработке сырья и выпуску продукции в период с июня по октябрь. Все кандидаты, желающие участвовать в конкурсе, были допущены к участию в занятиях на технике и оборудовании, про-

водимых представителями поставщика. В данный приказ были включены следующие мероприятия:

— создание комиссии по проведению отбора и определение ее задач;

— определение сроков проведения отбора;

— утверждение плана проведения и вопросов;

— определение порядка отражения итогов конкурса и объявление его результатов;

— определение задач по соблюдению мер безопасности при проведении конкурса.

• **Приказ о проведении технического обслуживания и ремонта.** В соответствии с предварительными решениями как участников, так и директора необходимо было нормативно установить сроки и порядок проведения технического обслуживания и ремонта. При этом следовало учесть то обстоятельство, что техника и оборудование предприятия находятся в разном техническом состоянии, а также имеют разную форму собственности:

— новое;

— бывшее в эксплуатации;

— принадлежащее предприятию;

— арендованное;

— доставленное на условиях лизинга.

Это потребовало включить в приказ следующие пункты:

— установить виды технического оборудования и ремонта;

— установить порядок проведения технического обслуживания разного по виду оборудования и техники;

— составить и утвердить сводный график проведения обслуживания;

— определить ответственного сотрудника за организацию и проведение технического обслуживания и ремонта;

— порядок планирования и проведения ежемесячных мероприятий по обслуживанию и ремонту;

— порядок материально-финансового обеспечения выполнения работ по техническому обслуживанию и ремонту.

• **Приказ об утверждении итогов конкурсного отбора.** Данный документ должен содержать три основных раздела:

— итоги проведения конкурсного отбора (ведомость с оценками и выводы комиссии с рекомендациями);

— фамилии победителей конкурса, которым будет предложено работать на предприятии;

— задачи по подготовке должностных инструкций и проектов контрактов для новых работников.

Текущая работа

В числе других мероприятий, которые предстояло выполнить сотрудникам производственной службы, были следующие:

♦ **Завершение подготовки документов к аттестации производства.** Напомним, что заявки на сертификацию и аттестацию уже подготовлены и отправлены. Соответствующие органы приняли решение проводить их непосредственно на предприятии по всем параметрам проверки. Поэтому начальник производства совместно со своим персоналам готовит документы, перечень которых был подготовлен заведующим лабораторией и приведен в разд. 9 .

Экскурс в законодательство

Согласно существующим нормам предприятие подобного профиля должно получить разрешение на начало работ:

— *В органе государственного пожарного надзора*. Выдача этим органом разрешения на начало работы предприятия, ввод в эксплуатацию новых и реконструированных производственных, жилищный и других объектов, на аренду помещений осуществляется в соответствии с Порядком выдачи разрешений органами государственного пожарного надзора на начало работы предприятий и аренду помещений, утвержденным постановлением Кабинета Министров Украины от 14.02.2001 г. № 150.

Разрешение выдается центральными, территориальными и местными органами государственного пожарного надзора бесплатно. Для получения разрешения собственник (арендатор) подает в орган государственного пожарного надзора:

✓ заявление установленного образца;

✓ материалы оценки (экспертизы) противопожарного состояния предприятия, объекта или помещения;

✓ для получения разрешения на аренду помещений — копию договора аренды.

Основанием для выдачи разрешения является заключение, которое оформляется по результатам оценки (экспертизы) противопожарного состояния предприятия, объекта или помещения, проводимой органом государственного пожарного надзора или другим юридическим (физическим) лицом, которое получило в установленном порядке лицензию на право проведения такой оценки (экспертизы).

Орган государственного пожарного надзора в течение пяти рабочих дней со дня предоставления заявителем документов принимает решение о выдаче разрешения или об отказе в его выдаче в случае выявления фактов нарушения правил пожарной безопасности, которые могут привести к возникновению пожара или препятствий при его тушении и эвакуации людей.

При отсутствии фактов нарушения правил пожарной безопасности разрешение выдается без ограничения срока его действия. При наличии отдельных факторов нарушения правил пожарной безопасности в разрешении указывается срок его действия и условия обеспечения пожарной безопасности. После своевременного выполнения этих условий срок действия разрешения продлевается на основании заявления собственника (арендатора). В случае невыполнения указанных условий орган, выдающий разрешение, или вышестоящий орган государственного пожарного надзора имеет право его отменить.

Собственник (арендатор) может обжаловать решение об отказе в выдаче разрешения или его отмене в вышестоящем органе государственного пожарного

надзора или в хозяйственном суде. За убытки, понесенные юридическими или физическими лицами вследствие *обоснованного* отказа в выдаче разрешения или его отмены, органы государственного пожарного надзора ответственности не несут.

В случае начала работы без разрешения органа государственного пожарного надзора собственник (арендатор) несет ответственность. В соответствии со ст. 36 Закона Украины «О пожарной безопасности» от 17.12.93 г. № 3745-XII предприятия, учреждения, организации и граждане обязаны возмещать убытки, понесенные в связи с нарушением ими противопожарных требований. Должностные лица и другие работники, по вине которых предприятия, учреждения и граждане понесли расходы, связанные с возмещением нанесенных убытков, несут ответственность в порядке, установленном действующим законодательством.

Нарушение установленных законодательством требований пожарной безопасности, а также использование пожарной техники и средств пожаротушения не по назначению в соответствии со ст. 175 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.02.84 г. №8073-X влечет за собой наложение штрафа на граждан от 0,5 до 7 ннмдг и на должностных лиц — от 2 до 10 ннмдг.

Невыполнение предписаний и постановлений должностных лиц органов государственного пожарного надзора или создание препятствий для их деятельности в соответствии со ст. 188-8 Кодекса влечет за собой наложение штрафа на граждан от 0,5 до 7 ннмдг и на должностных лиц — от 2 до 10 ннмдг.

— *В органе санитарно-эпидемиологического контроля.* В соответствии со ст. 41 Закона Украины «Об обеспечении санитарного и эпидемиологического благополучия населения» от 24.02.94 г. № 4004-XII главным государственным санитарным врачам в пределах соответствующих территорий предоставляются полномочия на согласование, а в предусмотренных законодательством случаях — предоставление разрешения на осуществление деятельности.

Ввод в эксплуатацию новых и реконструируемых объектов производственного, социально-культурного и иного назначения, разработка, изготовление и использование новых машин, механизмов, оборудования, других средств производства, новых технологий осуществляется по согласованию с государственной санитарно-эпидемиологической службой.

Порядок получения заключений о соответствии объекта, вводимого в эксплуатацию, санитарным нормам утвержден Положением о порядке выдачи учреждениями государственной санитарно-эпидемиологической службы заключений о соответствии требованиям санитарных норм объектов и сооружений, которые вводятся в эксплуатацию, и готовности предприятий к работе для получения разрешения на начало работы предприятия, учреждения, организации, утвержденном постановлением главного государственного санитарного врача Украины от 23.04.2001 г. № 51.

Запрещается использование или функционирование объектов без наличия положительного заключения государственной санитарно-эпидемиологической экспертизы.

Заключение о соответствии объектов, которые вводятся в эксплуатацию, требованиям санитарных норм и готовности предприятий к работе для получения разрешения на начало работы выдается на основании:

- ✓ заявления собственника предприятия или уполномоченного им органа по установленной форме;
- ✓ свидетельства о государственной регистрации;
- ✓ устава предприятия;
- ✓ документа на право пользования помещениями;
- ✓ положительного заключения по проектной документации;
- ✓ гигиенических заключений на сырье, материалы, готовую продукцию, которые используются в технологии производства;
- ✓ результатов медицинских осмотров работников в соответствии с требованиями действующего санитарного законодательства.

Заключение о соответствии требованиям санитарных норм объектов и сооружений, которые вводятся в эксплуатацию, и готовность предприятия к работе для получения разрешения на начало работы утверждается главным государственным санитарным врачом административно-территориальной единицы и выдается заявителю в 10-дневный срок с момента получения заявления и необходимых материалов.

Для оформления заключений должностные лица санитарно-эпидемиологической службы обязаны провести гигиеническое обследование производства с применением лабораторных и инструментальных исследований на предмет соответствия условиям труда, производственной и окружающей природной среды требованиям санитарных норм и правил и составить акт об обследовании предприятия. Санитарные нормы разработаны индивидуально для отдельных видов деятельности.

Если представленных заявителем документов недостаточно, то подразделения санитарно-гигиенической экспертизы могут запросить дополнительные материалы, которые содержат информацию, необходимую для оценки предприятия. В этом случае срок рассмотрения устанавливается со дня поступления дополнительных материалов.

Заключение выдается в 3 экземплярах: один — собственнику, второй — Госнадзорохрантруда, третий — остается в органах санитарно-гигиенической службы.

В случае отказа в выдаче заключения собственнику предприятия представляется обоснованный отказ. Руководитель (собственник) предприятия имеет право обжаловать отказ санитарно-гигиенической службы в выдаче заключения у главного санитарного врача вышестоящего органа или в суде.

При нарушении собственником предприятия требований санитарного законодательства санитарно-гигиенической служба может аннулировать выданное заключение.

В соответствии со ст. 42 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.02.84 г. № 8073-X нарушение санитарно-гигиенических и санитарно-эпидемиологических правил и норм влечет за собой наложение штрафа на граждан от 1 до 20 ннмдг и на должностных лиц — от 6 до 25 ннмдг.

Невыполнение предписаний и постановлений должностных лиц государственной санитарно-эпидемиологической службы относительно устранения нарушений санитарного законодательства, непредоставление им необходимой информации или предоставление неправдивой информации, создание препятствий для выполнение возложенных на них обязанностей в соответствии со ст. 188-11 Кодекса влечет за собой наложение штрафа на граждан от 1 до 20 ннмдг и на должностных лиц — от 6 до 25 ннмдг.

Решение относительно аннулирования вывода может быть обжаловано у главного санитарного врача вышестоящей организации или в суде.

— *В органе государственного надзора за охраной труда.* В соответствии со ст. 155 Кодекса законов о труде от 10.12.71 г. и ст. 24 Закона Украины «Об охране труда» от 14.10.92 г. № 2694-XII при создании нового предприятия собственник обязан получить разрешение на начало работы в органах государственного надзора за охраной труда (Госнадзорохрантруда).

Выдача разрешения на начало работы предприятия осуществляется в соответствии с Положением о выдаче Государственным комитетом по надзору за охраной труда владельцу предприятия, учреждения, организации или уполномоченному им органу разрешения на начало работы предприятия, учреждения, организации, утвержденного постановлением Кабинета Министров Украины от 6 октября 1993 г. № 831.

Разрешение на начало работы обязаны получать все предприятия независимо от форм собственности и видов деятельности. Разрешение выдается органами Госнадзорохрантруда или по их поручению — территориальным органом Госнадзорохрантруда при наличии положительных заключений органов государ-

ственного пожарного надзора и санитарно-эпидемиологической службы, а при необходимости — органов надзора за ядерной и радиационной безопасностью.

Основанием для выдачи разрешения является:

✓ заявление собственника предприятия или уполномоченного им органа по установленной форме;

✓ свидетельство о государственной регистрации и разрешение (лицензия) на осуществление деятельности, если его получение предусмотрено законодательством;

✓ документ о контрольном обследовании предприятия органами государственного надзора за охраной труда;

✓ документ о соответствии профессиональной квалификации должностных лиц профилю производства и наличие у них знаний по вопросам охраны труда;

✓ документ о разрешении соответствующих органов на утилизацию отходов производства.

Органы Госнадзорохрантруда имеют право требовать проведения контрольных измерений и обследований объектов, оборудования, системы защиты и управления, а также производственной и окружающей природной среды.

Решение о выдаче разрешения на начало работы предприятия выдается органами Госнадзорохрантруда в течение 10 дней со дня получения заявления.

В случае отказа в выдаче разрешения собственнику предприятия представляется обоснованный отказ. Руководитель (собственник) предприятия имеет право обжаловать отказ территориальных органов Госнадзорохрантруда у главном управлении Госнадзорохрантруда или в суде.

За начало работы нового предприятия без разрешения Госнадзорохрантруда собственник несет ответственность. В соответствии со ст. 41 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.02.84 г. № 8073-X за нарушение законодательных и иных нормативных актов по охране труда на должностных лиц предприятия независимо от формы собственности налагается штраф от 5 до 10 ннмдг.

♦ **Подготовка и участие в служебном совещании.** Начальнику производства было поручено подготовить вопрос, относящийся к степени материальной и документальной готовности производства к началу работ по выпуску продукции.

♦ **Работа комиссии по конкурсному отбору.** Проведением конкурсного отбора заканчивается период комплектования производственного подразделения специалистами. Претенденты отвечали на письменные вопросы, выполняли практические задания, относящиеся к устройству и принципам действия оборудования, качеству продукции, особенностям эксплуатации, действиям при возникновении нештатных ситуаций, выполнению мер общей и пожарной безопасности, оказанию первой помощи пострадавшим. По результатам опроса была составлена ведомость, объявлены результаты и подготовлен проект приказа.

♦ **Разработка должностных инструкций и проектов контрактов для нового персонала.** Что касается должностных инструкций, то они почти не отличаются от инструкций, ранее составленных для операторов 4 и 5-го разрядов. Единственное отличие в том, что новый состав операторов подчиняется опера-

тору 5-го разряда, который выполняет обязанности бригадира. Что касается проекта контракта, то он был составлен с учетом следующих обстоятельств:

— данные работники принимались на сезон, то есть до окончания массовой переработки исходного сырья;

— этим работникам не передавались в постоянное пользования материальные средства, но они будут нести материальную ответственность за причиненный ущерб;

— применяемая к этим работникам система материального стимулирования не зависит от итогов деятельности предприятия за истекший хозяйственный год.

♦ **Разработка графиков материальных потребностей.** Данный документ носит подробный характер и содержит расчеты потребностей каждой производственной смены начиная с 15 июня, то есть первого производственного дня.

9.5.4. Действия главного бухгалтера

В этот период бухгалтерия предприятия занимается *текущими задачами*, к которым относятся:

♦ **Списание материалов.** В приказе об инвентаризации было определено, что руководители структурных подразделений должны до начала инвентаризации подать заявку на списание расходного материала и малоценных предметов. Бухгалтер предприятия собрал такие заявки и составил акт на списание этих материальных средств, после чего представил его главному бухгалтеру для визирования, а директору — на утверждение. Затем данные материальные средства:

— списываются с книг учета бухгалтерии;

— списываются с карточек материально ответственных лиц.

♦ **Документальная сверка.** Данное мероприятие также предшествует проведению инвентаризации. Бухгалтер поочередно сверяет состояние учета (по номенклатуре и количеству) в соответствующих книгах следующих подразделений предприятия:

— на производстве;

— складе;

— в лаборатории;

— у заместителя директора по маркетингу;

— в бухгалтерии;

— у секретаря предприятия.

Сверке не подлежат финансовые средства предприятия — как наличные, так и находящиеся на расчетном счете.

♦ **Оформление чека на получение денег.** Данная операция обусловлена двумя причинами:

— предстоящим убытием персонала в командировку;

— закупкой материалов за наличный расчет.

Подробное описание действий по оформлению чека, получению денег, их учету в кассе приведено выше. Для оформления выдачи наличных денег под отчет оформляются:

— расходные ордера:

— кассовая книга.

При предоставлении отчетных документов о расходовании наличных денег оформляются расходный ордер, кассовая книга.

♦ **Начисление заработной платы.** Эта операция описывалась выше, когда речь шла о начислении зарплаты в первый раз. Напомним, что при этом оформляются документы:

— ведомость начисления заработной платы и удержания с нее;

— платежное поручение банку на перечисление в бюджет суммы подоходного налога;

— платежные поручения банку на перечисление страховых сумм в фонды.

♦ **Проверка путевых листов и расхода горючего.** Данная функция была возложена на бухгалтера, который сверил соотношение нормативов по расходу горючего на определенное количество пробега для данной марки автомобиля и сезона его эксплуатации с фактическим его расходом, который был рассчитан водителями при закрытии путевых листов. По результатам сверки был составлен акт на списание израсходованного горючего.

♦ **Предоплата по договорам.** Бухгалтерия на основании заключенных договоров оформила платежные поручения банку на перечисление денег поставщикам сырья и компонентов. В банке были получены копии поручений с отметкой банка и выписка банка.

♦ **Участие в подготовке материалов для служебного совещания.**

— о порядке проведения инвентаризации, подготовки учетной документации, списания расходных материалов;

— о работе бухгалтерии по подготовке к началу производственной деятельности фирмы.

♦ Участие в заседании инвентаризационной комиссии, на котором обсуждались вопросы, относящиеся к плану, графику, порядку проведения инвентаризации и обязанностям членов комиссии.

9.5.5. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией:

♦ Продолжает подготовку документов с целью получения сертификатов и аттестатов, дающих право на начало переработки и производство продуктов питания.

♦ Участвует в служебном совещании, на котором рассматриваются вопросы, относящиеся к его деятельности.

♦ Проводит лабораторный анализ воды из артезианской скважины, результаты которого оформляет актом.

9.5.6. Действия секретаря

Секретарь предприятия выполнял текущие работы по регистрации входящей и исходящей документации, доведению до исполнителей приказов и распоряжений директора, а также:

♦ подготовил делопроизводство для документальной сверки с бухгалтерией;

♦ подготовил проекты приказов об убытии в командировку персонала фирмы и прибытии из командировки;

♦ разработал график контроля деятельности фирмы;

♦ подготовил проект приказа о введении должностных инструкций нового персонала.

9.6. РАБОТА ПЕРСОНАЛА В ПЕРИОД с 05.06 по 15.06.20XX г.

9.6.1. Общая ситуация

В этот период основные усилия персонала фирмы будут направлены на выполнение работ по окончательной подготовке фирмы к началу производственной деятельности. Здесь необходимо выделить пять основных компонентов:

1) директор и заместитель директора по маркетингу продолжают контакты с поставщиками сырья, упаковки, тары, а также с покупателями продукции фирмы, напоминая им о желании и возможности фирмы выполнить взятые на себя договорные обязательства и требуя от своих партнеров встречных обязательств;

2) по результатам конкурсного отбора принимается на фирму новый производственный персонал для работы в сезон интенсивной переработки сырья и выпуска продукции;

3) в соответствии с ранее сделанными расчетами производства и складских запасов принимается и приходуется первая партия упаковки и тары, которые участник №2 поставляет в качестве взноса в уставный фонд фирмы;

4) в соответствии с нормами действующего законодательства и предварительными решениями участников готовится проект коллективного трудового договора;

5) согласно с договором по рекламе продукции фирмы заместитель директора фирмы по маркетингу совместно с рекламным агентством разрабатывают и размещают информационно-рекламное сообщение о предстоящем начале производственной деятельности фирмы.

Важным моментом периода является проведение собрания трудового коллектива по обсуждению и принятию коллективного трудового договора.

Экскурс в законодательство

Основным документом, регламентирующим трудовые отношения между работником и работодателем, является коллективный договор. Правовые основы разработки, заключения и выполнения коллективных договоров регламентируются Законом Украины «О коллективных договорах и соглашениях» от 01.07.93 г. № 3356.

Коллективный договор — соглашение, заключаемое на основании действующего законодательства, принятых сторонами обязательств с целью регулирования производственных, трудовых и социально-экономических отношений и согласования интересов трудящихся, владельцев и уполномоченных ими органов.

Согласно ст. 11 КЗоТ и ст. 2 Закона о коллективных договорах коллективный договор заключается на предприятиях, в учреждениях и организациях независимо от формы собственности и хозяйствования, использующих наемный труд и обладающих правами юридического лица. На вновь образованном предприятии колдоговор должен быт заключен не позже трехмесячного срока со дня регистрации предприятия, учреждения, организации. В учреждениях и организациях, не подлежащих государственной регистрации, этот срок исчисляется со дня принятия решения о их создании (ч. 7 ст. 17 КЗоТ).

Колдоговор заключается между владельцем или уполномоченным им органом с одной стороны и профсоюзными организациями или другими органами, уполномоченными представлять трудовой коллектив. При отсутствии на предприятии профсоюза право предоставлять трудовой коллектив возлагается на его представителей, избранных и уполномоченных трудовым коллективом.

В колдоговоре устанавливаются взаимные обязательства сторон по регулированию производственных, трудовых, социально-экономических отношений, в частности:

— изменения в организации производства и труда;
— обеспечение производственной занятости;
— нормирование и оплата труда, установление формы, системы, размеров заработной платы и других видов трудовых выплат (доплат, надбавок, премий и др.);
— установление гарантий, компенсаций, льгот;
— участие трудового коллектива в формировании, распределении и использовании прибыли предприятия (если это предусмотрено уставом);

— режим работы, длительность рабочего времени и отдыха;
— условий и охрана труда;
— обеспечение жилищно-бытового, культурного, медицинского обслуживания, организация оздоровления и отдыха работников;
— гарантии деятельности профсоюзной или других представительских организаций трудящихся;
— условия регулирования фондов оплаты труда и установление межквалификационных (междолжностных) соотношений в оплате труда.

Приведенный перечень вопросов не является исчерпывающим. Колдоговор может предусматривать дополнительные по сравнению с действующим законодательством и соглашением гарантии, социально-бытовые льготы.

Колдоговор не может включать условия, выполнение которых ухудшает положение работников по сравнению с действующим законодательством.

Положения колдоговора распространяются на всех работников предприятия независимо от того, являются ли они членами профсоюза, и является обязательным как для владельца или уполномоченного им органа, так и для работников предприятия.

Заключению колдоговора предшествуют коллективные переговоры между представителями трудового коллектива и собственником или уполномоченным им органом. Для ведения переговоров и подготовки проектов коллективного договора создается рабочая группа из представителей сторон, состав которой определяется сторонами.

Проект договора обсуждается в трудовых коллективах и выносится на рассмотрение общего собрания трудового коллектива. После одобрения проекта колдоговора общим собранием трудового коллектива он подписывается представителями сторон не позднее пяти дней со дня его одобрения, если иное не предусмотрено собранием трудового коллектива.

Колдоговор (соглашение) вступает в силу со дня его подписания представителями сторон или со дня, указанного в договоре (соглашении).

Согласно ст. 15 КЗоТ все колдоговоры подлежат уведомительной регистрации в районных государственных администрациях, порядок которой установлен Положением о порядке уведомительной регистрации отраслевых и региональных соглашений, коллективных договоров, утвержденного постановлением Кабинета Министров Украины от 05.04.94 г. № 225.

Уведомительная регистрация колдоговоров проводится с целью обеспечения возможности для учета их условий во время рассмотрения трудовых споров, которые могут возникать в результате применения норм этих договоров, и удостоверяет аутентичность экземпляров и копии, поданных на регистрацию. Колдоговор направляется на регистрацию сторонами, которые его подписали, в 3-х экземплярах (два оригинала и копия). Вместе с колдоговором на регистрацию направляются все дополнения к нему, протоколы разногласий, а также информация о составе полномочных представителей сторон, который участвовали в коллективных переговорах. Колдоговор, которые направляется на регистрацию, должен:
— не противоречить требованиям действующего законодательства и условиям соглашений более высокого уровня;
— содержать информацию об источниках финансирования мер относительно предоставления дополнительных (по сравнению с действующим законодательством) социальных льгот и гарантий: за счет собственных средств предприятия, учреждения, организации, отрасли, местного бюджета и т.п.;
— отвечать требованиям законодательства о языках и излагаться по общим нормам правописания.

Во время регистрации колдоговора соответствующие регистрирующие органы на оригиналах и копии делают надпись об уведомительной регистрации колдоговора.

В уведомительной регистрации может быть отказано только в том случае, если поданные на регистрацию оригиналы и копия колдоговора не будут аутен-

тичными. Регистрация проводится в двухнедельный срок со дня получения колдоговора. Не позже следующего дня после регистрации или принятия решения об отказе в регистрации первый и второй экземпляры колдоговора возвращаются сторонам, которые его подали на регистрацию, а копия хранится в регистрирующем органе.

Информация об уведомительной регистрации колдоговора публикуется в официальном издании регистрирующего органа.

После окончания срока своего действия колдоговор продолжает действовать до того времени, пока стороны не заключат новый или не пересмотрят действующий, если иное не предусмотрено договором.

За отсутствие на предприятии колдоговора на собственника предприятия может быть наложен штраф:

— районным (городским) судом согласно ст. 41 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.02.84 г. № 8073-X за нарушение трудового законодательства (от 15 до 50 ннмдг);

— на должностных лиц государственной инспекцией по труду согласно ст 188-6 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.02.84 г. № 8073-X — от 5 до 9 ннмдг.

За нарушение или невыполнение лицами, представляющими собственника или трудовой коллектив, установленных колдоговором обязательств (ст. 41-2 Кодекса Украины об административных правонарушениях от 07.02.84 г. № 8073-X) налагается штраф от 50 до 100 ннмдг.

При приеме на работу физических лиц необходимо помнить, что в трудовой книжке и в штатном расписании профессии должны указываться в соответствии с Государственным классификатором Украины «Классификатор профессий ДК 003-95», утвержденным приказом Государственного комитета Украины по стандартизации, метрологии и сертификации от 27.07.95 г. № 257.

Принимая во внимание вышеизложенное, директор фирмы по согласованию с советом трудового коллектива поручил разработку колдоговора юридической фирме. Проект документа был согласован с участниками и вынесен на предварительное рассмотрение администрации и совета трудового коллектива.

Директор фирмы, наряду с рассмотренными мероприятиями, лично контролирует готовность производственных и других компонентов к началу работ, включая выполнение изданных ранее приказов, утвержденных инструкций и иных нормативных документов.

9.6.2. Действия заместителя директора по маркетингу

Подготовка проектов документов

• **Коллективный трудовой договор.** Заместитель директора по маркетингу должен совместно с юридической фирмой и представителями трудового коллектива подготовить коллективный трудовой договор, который определит:

— стороны договора и их уполномоченных представителей;

— сферы действия положений договора;

— даты обсуждения и принятия условий договора на собрании трудового коллектива и служебном совещании и собрании участников;

— условия регистрации договора в государственных исполнительных органах;

— производственные отношения сторон (обязанности сторон);

— трудовые отношения сторон (обязанности сторон);

— обеспечение занятости персонала;

— формирование, регулирование и выплату заработной платы;

— нормирование труда персонала;

— охрану труда персонала;

— развитие социальной сферы, социально-трудовые льготы, гарантии, компенсации;

— действия администрации при принятии решения об изменении формы собственности, собственников, организационно-правовой формы предприятия, его ликвидации;

— гарантии деятельности совета (уполномоченного представителя трудового коллектива);

— порядок осуществления контроля за выполнением положений договора.

• **Приказ по обеспечению комиссии по трудовым спорам.** Данный приказ издается во исполнение коллективного трудового договора и включает в себя обязательства администрации:

— по определению ее представителя, на которого возлагается функция организации работы комиссии;

— перечню материальных ресурсов, которые директор выделяет для работы комиссии;

— источникам покрытия затрат на материальное обеспечение ее работы.

Текущая работа

В данный период службе маркетинга предстоит выполнить следующие работы:

♦ совместно с рекламным агентством организовать размещение рекламных материалов о начале производственной деятельности фирмы;

♦ принять упаковку и тару от участника №2 по акту и оприходовать в книгах складского учета;

♦ принять участие в инвентаризации, оформлении ее результатов;

♦ принять участие в служебном совещании и общем собрании администрации, трудового коллектива и участников;

♦ проверить готовность склада к приему первой партии готовой продукции, состояние средств механизации, электрообеспечения, надежность запирающих и иных устройств, позволяющих обезопасить склад от проникновения в него посторонних лиц.

9.6.3. Действия начальника производства

Начальник производства в этот период проводит работу по подготовке производства к началу выпуска продукции.

Подготовка проектов документов

• **Разработка графика выхода на работу производственного персонала.** Он составляется по декадам, но с учетом производственного плана-графика, в котором содержатся временной и весовой показатели производства конкретного вида продукции в соответствии с производственным планом.

• **Проведение первичного и вводного инструктажа вновь принятых на работу.**

• **Разработка графика управления производством и контроля качества,** включающего:

— мероприятия по управлению;
— виды и сроки проведения контроля;
— дополнительные мероприятия по усилению контроля.

• **Составление табеля учета выхода на работу.**

Текущая работа

♦ **Участие в служебном совещании и собрании трудового коллектива.**

♦ **Проверка готовности оборудования к началу производства.** Данное мероприятие начальник производства осуществляет совместно с операторами, на которых возложено выполнение обязанностей технолога, начальника участка и бригадира, а также привлекает мастера по ремонту. Результаты проверки отражаются в акте, который предоставляется директору предприятия.

9.6.4. Действия главного бухгалтера

Подготовка проектов документов

• подготовка и подписание **договоров о материальной ответственности** с вновь принятым на работу персоналом;

• оформление *чека* на получение заработной платы;

• *получение заработной платы*, учет полученных денег по приходному ордеру, выдача заработной платы персоналу, закры-

тие платежной ведомости, оформление расходного ордера, кассовой книги;

• оформление платежных поручений банку и перечисление денег по договорам, получение копий платежных поручений, выписки банка и проведение необходимых учетных операций;

• оформление **карточек материально ответственных лиц** на вновь принятых на работу сотрудников;

• **составление графика денежных поступлений и выплат** на первый хозяйственный год. Показатели данного графика позволяют в любое время иметь точную информацию о текущей и перспективной дебиторской и кредиторской денежной задолженности фирмы и регулировать ее в интересах фирмы, новых задач или изменяющихся условий. В данном графике учитываются:

— наличие денежных средств на начало периода;

— поступления денежных средств (от участников, от реализации продукции, из других источников);

— текущие выплаты денежных средств (на материальные средства, на заработную плату, налоговые и кредитные выплаты, выплаты по договорам, другие выплаты);

— остаток средств на конец периода.

Текущая работа

♦ Участие в служебном совещании и собрании по принятию коллективного трудового договора;

♦ учет результатов инвентаризации. Сверка данных инвентаризационных ведомостей с данными учета материальных и финансовых средств фирмы.

♦ составление по результатам инвентаризации вступительного баланса (баланса открытия). Составлением этого документа завершается период постановки на учет материальных и финансовых средств фирмы.

9.6.5. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией:

♦ проводит лабораторный анализ качества сырья на площадях поставщиков, результаты которого оформляет актом;

♦ участвует в совместном собрании трудового коллектива, администрации и участников по рассмотрению и принятию коллективного трудового договора;

♦ проводит очередной лабораторный анализ воды из артезианской скважины, результаты которого оформляются актом.

9.6.6. Действия секретаря

Секретарь выполнял текущие работы по регистрации входящей и исходящей документации, доведению до исполнителей приказов и распоряжений директора, а также:

- ♦ подготовил проект приказа о приеме на работу нового персонала фирмы;
- ♦ разработал график отпусков сотрудников фирмы.
- ♦ сделал записи в трудовых книжках вновь принятого на работу персонала;
- ♦ оформил протокол служебного совещания по рассмотрению проекта коллективного договора;
- ♦ оформил протокол общего собрания администрации, коллектива, участников по рассмотрению и утверждению коллективного трудового договора;
- ♦ оформил текущую документацию;
- ♦ довел сотрудникам предприятия приказы и распоряжения директора;
- ♦ составил табель учета выхода на работу.

Этим заканчивается *этап организации* производственной деятельности предприятия. С 15 июня «Нива» начнет непосредственную переработку поступившего сырья и выпуск продукции в соответствии с показателями бизнес-плана и ранее заключенными договорами.

По мнению участников общества и администрации предприятия, проведенная с 10 апреля по 14 июня организационная работа обусловливает выход на запланированные рубежи и внедрение в рынок. Кроме того, предварительная работа (в период учреждения фирмы, планирования ее деятельности, организации работы), а именно: проведенные мероприятия, составленные расчеты, оформленные документы — позволяют утверждать, что фирма «Нива» по своему организационному, техническому и ресурсному потенциалу в состоянии успешно конкурировать с предприятиями подобного профиля и, опираясь на тщательно продуманный менеджмент, маркетинг и современное построение логистических процессов, может эффективно работать с самого начала деятельности.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В ходе планирования и организации деятельности фирмы «Нива» были выполнены следующие задачи:

- к 15 июня предприятие полностью подготовлено к приему и переработке сырья, производству первой партии соков, напитков и другой продукции, ее отгрузке, складированию, выполнению иных задач, предусмотренных производственной программой и другими внутрифирменными нормативными документами;
- подписаны все необходимые договоры с поставщиками товаров, услуг и на реализацию продукции;
- технологические линии, оборудование и техника предприятия проверены, освидетельствованы, технически обслужены;
- подобран, обучен и назначен на должности квалифицированный персонал, с которым заключены контракты сроком на один год;
- проведены все требуемые мероприятия по обеспечению безопасной работы персонала, помещения оборудованы средствами пожаротушения, оказания первой медицинской помощи;
- заведена вся нормативная, учетная и отчетная документация, материальные средства учтены, за ними закреплены материально ответственные лица, инвентаризация проведена, баланс составлен;
- составлены и утверждены планы работы на первый хозяйственный год для всех структурных направлений (управление, маркетинг и логистика, производство, бухгалтерия), для должностных лиц, отдельных компонентов деятельности (качества, технического обслуживания и ремонта, др.).

Накануне первого производственного дня (15 июня) предприятие получило подтверждение от поставщиков и покупателей о готовности выполнять взятые на себя договорные обязательства в полном объеме и без дополнительных условий, а участник № 2 поставил на склады предприятия требуемое количество тары и упаковки. С этого дня начинается деятельность предприятия по производству и реализации продукции, которая была организована в соответствии с планами, в основе которых лежит бизнес-план.

В четвертой главе излагается материал, моделирующий действия персонала предприятия в течение первого хозяйственного года деятельности по следующей структурной схеме:

- ✓ ежедневные операции;
- ✓ еженедельные операции;
- ✓ ежемесячные операции;
- ✓ ежеквартальные операции;

✓ разовые операции.

Добавим, что моделироваться будут работы (операции), выполняемые основными сотрудниками предприятия, действия которых подробно описывались на этапе организации деятельности фирмы.

РАЗДЕЛ 10 ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЫПОЛНЕНИЕ ЕЖЕДНЕВНЫХ РАБОТ

10.1. ДЕЙСТВИЯ ДИРЕКТОРА И СЕКРЕТАРЯ

10.1.1. Действия директора

К ежедневным обязанностям директора относятся:

• *Подписание документов* на прием и отпуск товарно-материальных ценностей, внутренних распорядительных, учетных, финансовых и других, подготовленных сотрудниками предприятия. Директор решил, что документы на подпись должны поступать через секретаря накануне, а подписываться на следующий день с 8.00 до 12.00 Документы, требующие немедленного подписания, представляются в это же время. Исключение составляет лишь первый день недели — понедельник, когда проводятся служебные совещания и документы можно подписать непосредственно после совещания.

• *Осуществление контроля*. Контроль проводится с 12.00 до 17.00 и охватывает:

— **производство**. Директор лично проверяет работу производственных линий, загрузку сырья, выход готовой продукции, результаты лабораторного анализа;

— **обеспечения**. Контролируется своевременность поставки сырья (в 12.00 должна начинаться его загрузка), наличие и состояние хранения запасов полуфабрикатов, ингредиентов, упаковки и тары, подача воды;

— **персонал**. Директора интересует наличие сотрудников, присутствие на рабочих местах, выполнение ими обязанностей и особенно соблюдение правил эксплуатации техники и оборудования, пожарной безопасности, санитарной гигиены, причем контролируются не только производственные рабочие, но и все остальные, включая водителей;

— **завершение производства**. Проверяются действия персонала по приведению производственных линий, основных и вспо-

могательных помещений в порядок, отключение оборудования от источников питания, порядок закрытия и сдачи под охрану помещений.

Отметим, что в каждом подразделении ведется журнал контроля, который заполняется директором один раз в неделю при отсутствии нарушений и недостатков, а случае наличия таковых — в день проверки с указанием срока, в течение которого нарушения должны быть устранены.

10.1.2. Действия секретаря

Работа секретаря строится на основании положений его должностной инструкции и текущих распоряжений от директора. В целом секретарь ежедневно выполняет следующие обязанности:

• **Доводит до исполнителей приказы и распоряжения директора**. Эту работу секретарь осуществляет путем:

— записи в книге регистрации доведения письменных приказов и распоряжений;

— записи в рабочей тетради о доведении устных распоряжений директора.

• **Осуществляет контроль** за выполнением приказов и распоряжений директора. Секретарь имеет специальный журнал, в который он записывает пункты из приказов и распоряжений, которые должны выполнить сотрудники фирмы к назначенному сроку. В течение рабочей недели он запрашивает сведения об их выполнении, напоминает, информирует директора про невыполнение приказа или распоряжения и про причины этого;

• **Ведет делопроизводство**. Документы служебного делопроизводства подразделяются на входящую, исходящую и документацию внутреннего исполнения. Рассмотрим поподробнее:

— *входящая документация*. Регистрируется, предоставляется для просмотра директору, в случае необходимости — копируется, доводится до исполнителей под роспись и подшивается в дело;

— *исходящая документация*. Регистрируется, копируется и высылается адресату. Копии подшиваются в дело.

При поступлении (отправке) документов через электронную почту файлы с входящей и отдельно с исходящей информацией накапливаются в специальных папках на жестком диске и копируются на мягкие носители. Данная информация на маг-

нитных носителях должна быть защищена от доступа к ней посторонних лиц, особенно в случаях, когда на предприятии имеется локальная компьютерная сеть, подключенная к Интернету.

• **Другие функции секретаря**:

— подписанные директором документы регистрировать, копировать и:

✓ один экземпляр подшивать в дело;

✓ остальные экземпляры выдавать под роспись исполнителям и/или отправлять адресатам;

— просматривать записи директора в книгах проверки и контроля;

✓ заполнять табель учета выхода на работу.

Также секретарь должен регистрировать звонки директору в его отсутствие и вопросы, которые звонившие хотели с ним решить.

10.2. ДЕЙСТВИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ЗАВЕДУЮЩЕГО СКЛАДОМ

10.2.1. Действия заместителя директора по маркетингу

К ежедневным обязанностям заместителя директора по маркетингу относятся:

• *телефонные контакты* с поставщиками и покупателями с целью подтверждения поставок сырья и приема готовой продукции на следующий день;

• *инструктаж водителей* накануне их выезда в рейс, что регистрируется в специальной книге инструктажа;

• проверка *правильности заполнения путевых листов* за предыдущий день, соответствия записей в них фактическим показателям пробега и расхода горючего;

• *изучение рекламных, аналитических и иных материалов*, публикуемых в прессе, Интернете, которые отражают изменения рыночной ситуации.

10.2.2. Действия заведующего складом

Работа заведующего складом строится в соответствии с требованиями должностной инструкции и утвержденного распоряд-

ка работы склада. При этом он ежедневно выполняет следующие операции:

• *Принимает и выдает товарно-материальные ценности*:

— **сырье** (фрукты, ягоды, овощи и воду). В соответствии с предварительными решениями участников и утвержденными технологиями сырье не складируется, а непосредственно разгружается с транспорта поставщика на производственные линии (в бункеры для мойки и сортировки). Вода из артезианской скважины поступает непосредственно на технологические линии. Документальное оформление поступивших ТМЦ следующее:

✓ *фруктов, овощей и ягод*. После подписания документов на передачу ТМЦ от поставщика (актов, товарно-транспортных накладных) заведующий складом учитывает данное сырье в книге суммарного учета движения ТМЦ и в книге учета по видам, выписывает три экземпляра накладных на внутреннее перемещение товаров для их передачи начальнику производства. После подписания накладных заведующий складом списывает с книги учета данные виды ТМЦ. Накладные распределяются: один экземпляр — в бухгалтерию, один — непосредственному получателю, один остается на складе;

✓ *воды*. Поступающая на производство из артезианской скважины вода ежедневно учитывается на складе в книгах учета по заборной ведомости, которую ведет заведующий складом на основании показателей счетчика учета израсходованной воды. Дальнейшие его действия аналогичны учету других видов сырья;

— **готовая продукция**. Принимается от начальника производства по накладным и учитывается в книгах учета материальных средств. Выдается потребителям на основании накладных, оформленных в бухгалтерии и подписанных директором;

— **отходы производства**. Данные материальные средства принимаются по накладным от начальника производства и передаются поставщику и фирме по утилизации на основании накладных, заполняемых в 3-х экземплярах;

— **горючее для автомобилей** (бензин и дизельное топливо). Данный вид ТМЦ предприятие ежедневно получает на АЗС арендодателя (механизм расчета за горючее между предприятием и арендодателем будет представлен при описании ежемесячных операций). Заведующий складом учитывает суммарное поступление ГСМ один раз в месяц и потом списывает их ежедневно на основании показателей путевых листов по фактическому расходу горючего.

• Оформляет (подписывает, регистрирует по складским книгам учета входящих и исходящих документов) и передает в бухгалтерию документы по движению ТМЦ по складу за предыдущий рабочий день. Один экземпляр этих документов начальник склада подшивает в специальную папку.

10.3. ДЕЙСТВИЯ НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА

Алгоритм действий начальника производства в течение одного производственного дня можно описать следующим образом:

• *До начала работы производства*:

— предоставляет на подпись директору сменный отчет и накладную на передачу на склад готовой продукции и отходов производства за прошедший рабочий день;

— готовит накладную-требование на получение ТМЦ со склада;

— готовит и выдает персоналу сменные задания, в которых определяется:

✓ наименование и количество готовой продукции, которая должна быть произведена за смену;

✓ количество и порядок передачи готовой продукции потребителю и на склад;

✓ количество и порядок передачи отходов поставщику и на склад;

✓ действия персонала по обслуживанию, очистке оборудования, помещений и их подготовке к производственной деятельности на следующий день;

✓ основные меры безопасности;

— инструктирует персонал по мерам безопасности и ставит задачи по подготовке оборудования к работе;

— осуществляет контроль подготовки производства и персонала.

• *С началом работы производства*:

— осуществляет контроль за загрузкой производственных линий сырьем, его обработкой и производством продукции;

— учитывает ТМЦ, поступившие со склада для производства продукции в этот день.

• *По окончании работ*:

— оформляет накладные на передачу на склад готовой продукции и отходов;

— заполняет производственный журнал и сменный отчет;

— заполняет табель учета выхода на работу;

— проверяет порядок обслуживания оборудования и его подготовку к следующему производственному дню;

— контролирует сдачу производственных помещений под охрану.

10.4. ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ БУХГАЛТЕРИИ

10.4.1. Действия главного бухгалтера

Главный бухгалтер предприятия в своей повседневной деятельности выполняет следующие работы:

- предоставляет на подпись директору приходно-расходные документы по поступившим и выбывшим товарно-материальным ценностям за предшествующий рабочий день;
- на основании документов учета материальных ценностей, оформленных бухгалтером, делает соответствующие записи в главной книге;
- по закрытому путевому листу проверяет правильность списания горючего, израсходованного за прошедший день.

10.4.2. Действия бухгалтера

- во-первых на основании данных накладных учитывает произведенную, складированную, отгруженную продукцию и отходы производства предыдущего рабочего дня;
- во-вторых, по поступившим накладным учитывает поступление, переработку и расходование сырья, компонентов, воды за текущие сутки;
- в-третьих, по заполненным и завизированным путевым листам учитывает расход горючего за прошедший день.

10.5. ДЕЙСТВИЯ ЗАВЕДУЮЩЕГО ЛАБОРАТОРИЕЙ

- *Лабораторный анализ воды*. Проводится до начала переработки сырья методом контрольного замера. Результаты анализа записываются в специальный журнал и доводятся до сведения начальника производства и технолога.
- *Лабораторный анализ сырья*. Проводится перед его разгрузкой непосредственно на транспорте поставщика. Результаты анализа записываются в товарно-транспортную накладную, в специ-

альный журнал и доводятся до начальника производства и технолога.

• *Лабораторный анализ готовой продукции*. Проводится за один час до ее разлива в пакеты, расфасовки в стаканчики и закрытия стеклянной тары. Результаты анализа записываются в специальный журнал и доводятся до начальника производства и технолога. Дополнительно оформляется документ с результатами данного анализа на партию продукции, который потом передается вместе с сертификатом соответствия заказчику при передаче готовой продукции на его транспорт.

• *Проверка санитарно-гигиенического состояния объектов предприятия*. Проводится перед началом и по окончании производственного дня. О результатах информируются руководители структурных подразделений (ответственные за объекты), которые устраняют выявленные нарушения. При необходимости результаты докладываются директору (устно или письменно).

РАЗДЕЛ 11 ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЫПОЛНЕНИЕ ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫХ РАБОТ

11.1. ДЕЙСТВИЯ ДИРЕКТОРА И СЕКРЕТАРЯ

11.1.1. Действия директора

Здесь и далее подразумеваются работы, которые обязательно осуществляются директором и персоналом один раз в неделю. Эти дни даны произвольно за исключением служебных совещаний по результатам работы за прошедшую неделю, проводимых по понедельникам утром до начала работы производственных линий. Основная еженедельная работа директора заключается в контроле за производственными и иными процессами, действиями персонала в соответствии с требованиями внутрифирменных нормативных документов и должностных инструкций.

Теперь конкретизируем действия директора:

• *Подготовкам и проведение служебных совещаний*. На совещание приглашаются руководители структурных подразделений и другие лица по решению директора. В совещании могут принимать участие представители участников и участники. Обязательно присутствие секретаря, который ведет протокол.

Типовые вопросы, которые выносятся на совещания, могут быть следующими:

— итоги производственной деятельности;
— выполнение договорных обязательств;
— выполнение мер безопасности;
— трудовая дисциплина;
— доведение приказов;
— задачи на следующую неделю.

Накануне, например, в четверг, директор уточняет вопросы предстоящего совещания, определяет поручения по подготовке необходимых материалов и через секретаря передает их исполнителям. Данные поручения могут носить многоплановый характер, допустим:

— информация по выносимым на совещание вопросам;
— проекты документов (приказов, инструкций, договоров и т.д.).

Проекты документов могут предварительно обсуждаться с другими участниками совещания в части их касающейся.

По итогам обсуждения вопросов, вынесенных на совещание, директор принимает предварительные решения или дает поручения на подготовку документов или выполнение работ.

• *Контроль.* Еженедельно директор обязан контролировать:

— **Денежные средства и кассовую дисциплину**. В соответствии с лимитной справкой, выдаваемой банком на каждый календарный квартал, предприятию устанавливается максимальная сумма денежных средств в национальной валюте Украины, которые могут одновременно находится в кассе (в сейфе кассира) предприятия. Обнаружение превышения этой суммы во время проверки кассовой наличности со стороны государственных контролирующих органов может повлечь за собой значительные штрафные санкции (даже если это будут личные деньги любого сотрудника предприятия, которые недопустимо хранить в сейфе кассира). Кроме лимитных кассовых денег в сейфе кассира могут храниться:

✓ заработная плата персоналу;
✓ деньги на командировки;
✓ для приобретения материальных средств за наличные средства;
✓ другие, принадлежащие предприятия.

Директор проверяет суммы хранящихся в кассе денег, сверяет их с документами, подтверждающими законность пребывания этих денег в сейфе кассира (приходные ордера, ведомо-

сти) и делает соответствующие записи в кассовой (или другой) книге.

— **Правила складирования и ведения учета**. Склад является одним из подразделений предприятия, где в результате халатности или нарушений установленного порядка может случиться порча продукции, созданы предпосылки для несчастных случаев. Это, безусловно, приведет к значительным финансовым потерям предприятия из-за необходимости компенсировать потери продукции и ущерб, нанесенный здоровью персонала. Поэтому директор лично или вместе с другими сотрудниками (например, заведующим лабораторией) проверяет:

✓ порядок складирования готовой продукции (габариты массивов, горизонтальность, расстояния между штабелями, вид складированной тары, доступность для автоматической погрузки и разгрузки, температурный режим, вентиляцию и т. п);

✓ порядок хранения полуфабрикатов в холодильниках (температурный режим, герметичность холодильника и тары, где хранится продукция);

✓ наличие свободного доступа к местам хранения, состояние противопожарных средств и средств оказания первой медицинской помощи, запирающих и блокирующих устройств);

✓ порядок ведения книг учета наличия и движения материальных средств по складу.

Результаты проверки отражаются в книгах складского учета. Нарушения или недостатки, требующие устранения, доводятся до сведения заместителя директора по маркетингу.

— **Соблюдение мер общей и пожарной безопасности**. Директор самостоятельно или с начальником производства как нештатным инспектором по надзору за соблюдением мер безопасности проверяет подразделения предприятия на предмет:

✓ наличия и состояния средств пожаротушения и оказания первой медицинской помощи;

✓ состояния помещений в противопожарном отношении и на предмет возможности возникновения несчастных случаев (неправильная эксплуатация электрооборудования, свободный доступ к потенциально опасным предметам и т. д.).

Результаты проверки доводятся руководителям структурных подразделений предприятия и записываются в специальные журналы проверок.

— **Ход выполнения отданных приказов и распоряжений**. В данном случае проверяется:

✓ работа секретаря по доведению приказов и распоряжений директора и контролю за их выполнением;

✓ выполнение персоналом фирмы приказов и распоряжений директора.

Организация контроля в таком виде дает возможность:

— охватить контролем все структурные подразделения и основных исполнителей (производства — ежедневно, а остальных, включая секретаря, — еженедельно);

— иметь представление о состоянии дел в фирме и работе персонала для их обсуждения на предстоящем служебном совещании).

11.1.2. Действия секретаря

К еженедельным действиям секретаря относятся:

— оформление протокола служебного совещания;

— учет замечаний и указаний директора, высказанных им в ходе контроля подразделений предприятия и зафиксированных в книгах (журналах), и доведение этих замечаний и указаний до должностных лиц;

— подготовка к служебному совещанию: сообщение участникам совещания его плана, доведение указаний директора до персонала и др.

11.2. ДЕЙСТВИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ЗАВЕДУЮЩЕГО СКЛАДОМ

11.2.1. Действия заместителя директора по маркетингу

Заместитель директора по маркетингу еженедельно выполняет следующие работы:

✓ *Подготовка и участие в служебном совещании*. В соответствии с планом его проведения и дополнительными распоряжениями директора он готовит необходимые материалы и информацию к совещанию. В случае подготовки каких-либо распорядительных документов, касающихся других подразделений, содержание этих документов согласовывается с их руководителями.

✓ *Изучение рыночной ситуации*. В описании ежедневных действий заместителя директора по маркетингу было сказано, что он каждый день изучает и обобщает информацию, относящуюся к рынку: по конкурентам, потребителям, поставщикам товаров и

услуг, ценовые показатели, политику продаж и рекламы, предложения к сотрудничеству и другие данные, публикуемые в средствах печатной и электронной информации.

Дополнительную информацию он получает в результате визуального наблюдения за ситуацией в местах реализации продукции подобного рода или любой другой. В итоге заместитель директора по маркетингу имеет представление о конъюнктуре рынка и его тенденциях. Обобщив всю информацию, он может не только подготовить данные для директора или участников, но и определить потенциальных партнеров, новые рынки, возможные новые виды продукции для последующей корректировки ранее определенных в бизнес-плане маркетинговой политики и стратегии.

• *Контакты с поставщиками и потребителями*. Производственным планом предусмотрен последовательный выпуск продукции в зависимости от сезона созревания того или иного вида сырья: ягод, овощей, плодов, снова овощей. По окончании переработки одного вида сырья начинается переработка другого. Исходя из плановых показателей объемы готовой продукции неодинаковы, следовательно, и количество сырья, и время на его переработку будут разными (от трех дней до двух недель). Поэтому заместитель директора по маркетингу еженедельно готовит и отсылает письменные напоминания поставщикам о предстоящих на следующей неделе поставках сырья (а покупателям — готовой продукции), требует от них подтверждения и при необходимости вносит коррективы в ранее составленные графики поставок сырья, складирования и отгрузки готовой продукции.

• *Контроль ведения складского учета*. Напомним, что состояние хранения и соблюдение правил работы склада заместитель директора по маркетингу проверяет ежедневно, а один раз в неделю контролирует полноту и правильность ведения учетно-отчетной документации:

— книг учета движения материальных средств: общей и по видам товаров;

— книг учета движения материальных средств, выданных во временное пользование;

— накладных на прием товаров от поставщиков;

— накладных на передачу товаров потребителям;

— накладных на внутреннее перемещение товаров;

— книги регистрации выданных и поступивших документов;

— инвентарных карточек и ярлыков складского учета.

Контроль ведения документации проводится:

— полностью — наличие документов и правила их ведения;

— выборочно — соответствие данных накладных записям в книгах учета: ежедневным и итоговым.

11.2.2. Действия заведующего складом

Вообще заведующий складом выполняет ежедневные операции, а еженедельно он:

— проводит санитарно-гигиеническую обработку складских помещений, в том числе и холодильного оборудования;

— вместе с мастером-ремонтником проверяет состояние холодильников и проводит техническое обслуживание холодильных установок.

11.3. ДЕЙСТВИЯ НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА

• *Подготовка и участие в служебном совещании*. В соответствии с планом его проведения и дополнительными распоряжениями директора он готовит необходимые материалы и информацию к совещанию. Если ему поручено подготовить какие-то распорядительные документы, касающиеся других подразделений, то содержание этих документов согласовываются с их руководителями.

• *Проведение контрольных проверок*. Начальник производства в соответствии с технологическими особенностями производственного оборудования и правилами его эксплуатации еженедельно проверяет:

— **Состояние системы водо-, воздухо- и теплоподачи**. Проверки проводятся путем визуального осмотра, а также при помощи специальных автономных (переносных) контрольных приборов (манометров, термометров и др.), которые имеются в ремкомплекте для оборудования. Полученные показатели (давления, расхода, температуры) сверяются с показателями стационарных приборов, которыми оснащены системы водо-, тепло- и воздухоподачи. При наличии расхождений, превышающих допустимые пределы, данные приборы заменяются на запасные, а поврежденные направляются поставщикам оборудования для ремонта или замены;

— **систему электропитания (электроснабжения).** Делаются контрольные замеры напряжения, силы тока, мощности,

частоты стационарной электросети на входе и на промежуточных участках. Кроме того, в конце рабочей недели запускается дизель-станция, подключается к ней оборудование, проверяются те же параметры, что и при работе от стационарной электросети;

— **состояния узлов и агрегатов технологических линий**. Технической документацией на оборудование предусматриваются объекты еженедельной проверки и контрольные параметры (например, прогиб шкивов, зазоры, допуски, уровень масел, состояние электроконтактов, резиновых деталей и т.д.). В этой проверке участвует и оператор, выполняющий обязанности начальника участка. Если величины проверяемых параметров отличаются от установленных, то мастер-ремонтник или меняет отдельные детали, или устраняет несоответствие;

— **уровень шума**. В составе ремкомплекта на оборудование имеются специальные устройства для определения уровня шума в производственном помещении, а в технической документации — таблица, где приведены показатели допустимого уровня шума и рекомендации по обеспечению безопасности специалистов, работающих на оборудовании. В качестве средств обеспечения безопасности могут применяться:

- ✓ заградительные щиты;
- ✓ наушники.

Результаты проверки записываются в специальный журнал, в котором указываются все лица, принимавшие участие в проверке.

• *Составление и уточнение планов-графиков на следующую неделю*. Данные документы составляются на основании плановых показателей производства продукции на месяц, сетевого графика загрузки технологических линий и текущих изменений в этих показателях, которые может предоставить заместитель директора по маркетингу на основании данных от поставщиков.

11.4. ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ БУХГАЛТЕРИИ

11.4.1. Действия главного бухгалтера

• *Подготовка и участие в служебном совещании*. В соответствии с планом его проведения и дополнительными распоряжениями директора он готовит необходимые материалы и информацию к со-

вещанию. Если ему поручено подготовить какие-либо распорядительные документы, касающиеся других подразделений, то содержание этих документов согласовывается с их руководителями.

• *Уточнение данных по кредиторской и дебиторской задолженности*. Главный бухгалтер имеет плановые показатели поступления и выбытия денежных средств (в бизнес-плане они рассчитаны на месяц в таблице «План движения денежных средств»), а также фактические сроки поступлений и выплат, которые определены:

— в договорах с поставщиками товаров и услуг, а также с покупателями продукции предприятия;

— в нормативных документах органов законодательной и исполнительной власти относительно величин и сроков уплаты налогов и сборов;

— в контрактах и коллективном трудовом договоре относительно сроков и величин выплаты зарплаты, премий, единовременных пособий, материальной помощи и др.;

— в учредительных документах относительно выплаты дивидендов участникам.

На основании этих показателей составляется план поступлений и выплат на месяц, на неделю с указанием конкретных величин и сроков. Вместе с тем план уточняется еженедельно в соответствии с изменениями в порядке и сроках выполнения договорных обязательств (о чем главного бухгалтера информирует заместитель директора по маркетингу), а также с фактическими данными о наличии денег на расчетном счете, которые отображаются в выписках банка, получаемых предприятием по электронной почте и в виде документа.

11.4.2. Действия бухгалтера

Бухгалтер предприятия, кроме ежедневных операций, еженедельно выполняет следующие задания:

— осуществляет контроль ведения складских документов на их наличие и правильность заполнения;

— проверяет порядок расходования и правильность списания ТМЦ в соответствии с представленными актами на списание.

11.5. ДЕЙСТВИЯ ЗАВЕДУЮЩЕГО ЛАБОРАТОРИЕЙ

• *Подготовка и участие в служебном совещании*. В соответствии с планом его проведения и дополнительными распоряжениями директора он готовит необходимые материалы и инфор-

мацию к совещанию. Если ему поручено подготовить какие-либо распорядительные документы, касающиеся других подразделений, то содержание этих документов согласовывается с их руководителями.

• *Профилактика лабораторного оборудования*. Выполняется обслуживание контрольно-измерительных приборов, замена компонентов в химических реактивах. Результаты записываются в журнал, а замененные материалы списываются по акту.

• *Анализ сырья, предназначенного к поставке*. Как и на этапе организации деятельности предприятия, заведующий лабораторией (в соответствии с договорами на поставку) выезжает к поставщикам и проводит лабораторный анализ созревающего и предназначенного к поставке урожая. Результаты проверки оформляются актом.

РАЗДЕЛ 12 ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЫПОЛНЕНИЕ ЕЖЕМЕСЯЧНЫХ РАБОТ

Под ежемесячными подразумеваются работы, которые выполняются один-два раза в месяц (например, денежные расчеты с персоналом осуществляются 2 раза в месяц: аванс и окончательный расчет). Для удобства действия персонала будут описываться по декадам (десятидневкам).

12.1. ДЕЙСТВИЯ ДИРЕКТОРА И СЕКРЕТАРЯ

12.1.1. Действия директора

• *Прием персонала по личным вопросам*. Согласно приказу директора прием персонала по личным вопросам проводится два раза в месяц в первый и третий понедельники в утреннее время после окончания служебного совещания и до начала производственной деятельности. У секретаря заведена книга записи на прием по личным вопросам, в которую заносятся данные о посетителе и вопросы, которые нужно решить с директором (кроме конфиденциальных). Такая книга необходима по следующим соображениям:

— директор определяет важность вопросов и назначает встречу в установленные приказом дни или в срочном порядке;

— директор может поручить рассмотреть вопрос руководителям структурных подразделений, если он входит в их компетенцию и обязанности;

— директор может распорядиться пригласить на встречу руководителя структурного подразделения или представителя юридической фирмы (или иной структуры), если помощь последней требуется для решения вопроса.

Заметим, что обязанность директора принимать сотрудников или рассматривать их письменные обращения оговорена Законом Украины «Об обращениях граждан». Сам механизм приема или рассмотрение письменных обращений устанавливается директором предприятия. Прием осуществляется в присутствии секретаря (кроме конфиденциальных случаев), который стенографирует беседу. Дальнейшие действия директора относительно предмета беседы, обращения сотрудника, его жалоб, заявлений, предложений зависит от их характера и содержания. По итогам приема директор дает соответствующие устные или письменные распоряжения по удовлетворению просьб сотрудников. По окончании приема секретарь вносит подробную запись в книгу приема сотрудников: данные на посетителя, вопросы, решения и поручения директора, а также согласие сотрудника на получение устного или письменного ответа.

• *Подписание платежных поручений*. Подробный их перечень будет дан при описании ежемесячных действий главного бухгалтера.

• *Изучение отчетов руководителей структурных подразделений*. Приказом директора и должностными инструкциями руководителей структурных подразделений были предусмотрены ежемесячные письменные отчеты по следующим показателям:

— выполнение плановых показателей;

— выполнение обязанностей персоналом;

— выполнение мер безопасности и требований по охране труда;

— наличие материальных средств, закрепленных за персоналом;

— состояние трудовой дисциплины;

— случаи нарушений и их виновники;

— предложения по совершенствованию работы.

Ознакомление с отчетами позволяет директору:

✓ подготовить материал для производственных совещаний с участием персонала и участников;

✓ принять меры распорядительного характера по устранению причин нарушений и улучшению качества текущей работы персонала.

• *Сравнительный анализ плановых показателей с реальными*. Отчеты руководителей структурных подразделений содержат информацию о выполнении производственных (иных) планов и заданий, соблюдении договорной дисциплины, результатах реализации продукции, материальных и денежных поступлениях, выплатах. По этого материалу директор делает сравнительный анализ, необходимый ему:

— как материал для принятия последующих решений;

— информация для проведения служебных и производственных совещаний;

— информация для участников.

• *Контроль*. В предыдущих разделах рассматривались объекты ежедневного и еженедельного контроля со стороны директора. Ежемесячно этого он должен контролировать (проверять):

— **ведение кадрового делопроизводства секретарем фирмы**. Проверке подлежат: наличие трудовых книжек и их номерной учет в специальной книге, наличие записей в трудовых книжках о приеме на работу, наличие и состояние личных дел штатных сотрудников предприятия, правильность ведения книги учета движения персонала по фирме;

— **соблюдение мер безопасности и санитарно-гигиенических требований**. Проверке подлежат: производственные участки, бытовые помещения, лаборатория, складские помещения (включая холодильники), автомобили, места их хранения и обслуживания, отстойник использованной воды, условия хранения отходов. Эти объекты могут проверяться до начала работы производства, в период переработки сырья, производства продукции, ее складирования, транспортировки. Данные проверки записываются в журнал, с ее результатами знакомятся руководители структурных подразделений и секретарь;

— **соблюдение технологий производства готовой продукции**. Директор проверяет весь комплекс — начиная от загрузки сырья и заканчивая передачей готовой продукции на склад. Для этого он привлекает заведующего лабораторией и одного из свободных производственных рабочих, которые проверяют комплектность и качество сырья, качество продукции, хронометрируют начало и конец каждой операции, работу персонала на технологических линиях, выполнение операций, контролирует

соблюдение мер безопасности. Данные контроля записываются в производственный журнал;

— **порядок выхода и возвращения автомобилей**. Напомним, что своей диспетчерской службы у предприятия нет, а согласно договору аренды диспетчерское обслуживание выхода и возвращений автомобилей предприятия осуществляет соответствующая служба арендодателя. Это означает:

✓ предрейсовую проверку технического состояния автомобиля автотехником с отметкой в путевом листе;

✓ регистрацию выхода автомобиля в рейс и возвращения из рейса в книге с отметкой в путевом листе.

Директор может контролировать лично или через подчиненных:

✓ соответствие реального выхода автомобиля в рейс и его возвращения из рейса записям в книге и путевом листе;

✓ нахождение автомобиля на предусмотренном маршруте;

✓ соответствие показателей спидометра записям в путевом листе и реальной протяженности маршрута;

— **производственный учет и отчетность**. В данном случае могут сверяться данные производственных отчетов, производственного журнала, учета поступивших и выбывших ТМЦ на производстве с соответствующими данными склада, бухгалтерии по ТМЦ, прошедшими через производство. Проверку осуществляет директор или по его поручению один из сотрудников предприятия;

— **хранение полуфабрикатов, готовой продукции и других ТМЦ.** Данная проверка является обязательной и проводится в основном во второй половине месяца лично директором или сотрудниками предприятия по его распоряжению. Проверка проводится по тем же показателям, что и при еженедельной проверке этих ТМЦ, осуществляемой директором (см. п. 11.1.1). Однако тогда эти ТМЦ проверялись в комплексе с другими объектами, а данная проверка является более целенаправленной и глубокой;

— **хранение продукции фирмы, находящейся на консигнации**. Напомним, что в период организации деятельности предприятия были заключены договоры, на основании которых часть готовой продукции хранилась в торговых фирмах с предоставлением им права ее реализации по ценам, установленным предприятием. Директор предприятия в соответствии с условиями договоров, лично или через подчиненных проверяет условия хранения и реализации продукции:

✓ количество продукции;

✓ внешний вид продукции;

✓ условия хранения;
✓ условия реализации, включая ценовые показатели;
✓ наличие торговой марки предприятия и сертификатов соответствия качества;

— **поступление ТМЦ, их учет и порядок хранения**. Директор предприятия лично или через подчиненных проверяет:

✓ правильность и сроки документального оформления поступивших ТМЦ по цепочке: склад — производство — бухгалтерия;
✓ соблюдение правил разгрузки, перевозки на склад и складирования поступивших ТМЦ.

Результаты всех перечисленных проверок записываются в журналы и доводятся до руководителей структурных подразделений и секретаря предприятия, который берет на контроль выполнение записанных в журналах распоряжений директора. Кроме того, материалы проверок служат предметом обсуждения на еженедельных служебных и ежемесячных производственных совещаниях.

• *Участие в собраниях участников*. Участники решили, что в течение первого хозяйственного года их собрания будут проходить ежемесячно. На эти собрания предусматривается приглашать директора (при необходимости другой персонал предприятия) и заслушивать его информацию по вопросам текущей и перспективной производственной и иной деятельности предприятия.

• *Подготовка приказа о ревизии кассы*. На предприятии существует инвентаризационная комиссия, в обязанности которой входит проверка кассы, кассовых операций и соблюдения кассовой дисциплины. Проверке подлежат:

— порядок получения, учета, расхода и списания наличных денежных средств;

— операции с наличными денежными средствами, взятыми под отчет: достоверность, своевременность отчетов;

— лимитные кассовые средства;

— обеспечение сохранности кассовых документов, денежных средств, порядок вскрытия (закрытия) кассового пункта.

Результаты проверки оформляются актом. При обнаружении нарушений, требующих немедленного вмешательства, может быть подготовлен соответствующий приказ.

• *Подготовка и проведение производственного собрания коллектива*. Данное собрание проводится в конце месяца, на него приглашается весь персонал фирмы и могут принимать участие участники или их представители. На собрании обсуждаются следующие вопросы:

— итоги производственной и другой деятельности предприятия в целом;

— результаты реализации продукции;

— выполнение структурными подразделениями возложенных на них задач;

— трудовая дисциплина персонала;

— выполнение установленных мер по охране труда и правил безопасности;

— соблюдение правил хранения и эксплуатации ТМЦ;

— результаты проверки структурных подразделений за истекший месяц;

— задачи предприятия на следующий месяц.

Порядок подготовки и проведения собрания аналогичен проведению служебных совещаний, однако на собрание дополнительно могут выноситься:

— вопросы, относящиеся к выполнению условий коллективного трудового договора сторонами, его подписавшими;

— приказы директора о поощрении (премировании) отличившихся и наказании провинившихся.

Кроме того, может заслушиваться информация участников или их представителей по вопросам, относящимся к деятельности предприятия и задачам персонала.

• *Другие мероприятия*:

— подписание платежных документов:

✓ поручений за ГСМ, ТМЦ, в бюджет, в фонды, поставщикам товаров и услуг;

✓ чеков на получение наличных денег;

✓ ведомостей на выдачу аванса и заработной платы;

✓ приходно-расходных ордеров;

✓ авансовых заявлений и отчетов;

✓ налоговых деклараций.

Содержание данных документов и порядок их составления был рассмотрен при описании действий персонала фирмы периода организации ее деятельности (гл. 3);

— рассмотрение и утверждение планов-графиков работы структурных подразделений на следующий месяц, представленных их руководителями. Эти документы составляются в соответствии:

✓ с показателями бизнес-плана;

✓ производственной программой;

✓ требованиями приказов и других нормативных документов;

✓ указаниями директора по результатам проверки структурных подразделений предприятия;

✓ решениями директора по материалам служебных совещаний и производственного собрания;

✓ рекомендациями участников и их представителей.

• *Рассмотрение и утверждение заявок на приобретение ТМЦ*. К концу текущего месяца руководители структурных подразделений и секретарь составляют заявки на приобретение расходных материалов и канцелярских товаров на следующий месяц. Директор вместе с главным бухгалтером рассматривают эти заявки, после чего устанавливается конкретное количество ТМЦ, которые директор разрешает закупить.

12.1.2. Действия секретаря

Наряду с ежедневными и еженедельными операциями секретарь выполняет и ежемесячные работы, к которым относятся:

• *запись персонала на прием к директору по личным вопросам*, стенографирование во время приема, оформление книги учета принятых посетителей, доведение распоряжений директора по итогам приема;

• *документальная сверка учетных данных с бухгалтерией*. Проводится совместно с бухгалтером предприятия. Сверяются:

— учет ТМЦ, числящихся за директором и секретарем;

— наличие инвентарных книг учета документооборота.

По результатам сверки делается запись в книгах учета, которые ведет секретарь;

• *составление заявки на ТМЦ на следующий месяц.* Секретарь самостоятельно определяет перечень и количество материальных средств, необходимых для обеспечения работ в следующем месяце, составляет заявку и передает ее директору;

• *производственное собрание*. В соответствии с планом проведения собрания секретарь:

— оповещает участников и руководителей структурных подразделений;

— готовит раздаточный материал и документы для ознакомления участникам собрания;

— ведет протокол собрания и оформляет его;

— обобщает распоряжения директора и доводит их до сведения исполнителей.

12.2. ДЕЙСТВИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ЗАВЕДУЮЩЕГО СКЛАДОМ

12.2.1. Действия заместителя директора по маркетингу

Действия заместителя директора по маркетингу можно условно разделить на *внешние* и *внутренние*.

Внешние действия — это мероприятия, направленные на дальнейшее изучение рыночной ситуации, поиску новых и контакты с уже имеющимися партнерами по бизнесу:

• *Изучение рыночной ситуации и конкурентной обстановки*. В описании еженедельных мероприятий, проводимых заместителем директора по маркетингу, было отмечено, что он работает с различными информационными материалами по изучению и обобщению рыночных показателей. Эта работа ему необходима для выяснения рыночных тенденций, динамики развития производства, потребления аналогичной продукции. Также источниками информации по рынку и конкурентам являются данные, предоставляемые маркетинговой фирмой, с которой предприятие заключило договор на соответствующие услуги, а также личные наблюдения заместителя директора по маркетингу за реализацией продукции предприятия, и аналогичной продукции конкурентов. И наконец, большую пользу в этом отношении приносит участие в выставках, выставках-продажах, ярмарках. Результатом проведенной работы будут:

— докладная директору;
— отчет;
— протоколы (договоры) о намерениях.

Также итогом работы заместителя директора по маркетингу может быть участие предприятия в торгах на бирже продовольственных товаров путем покупки одного брокерского места (заключения договора с брокерской фирмой или брокером — частным предпринимателем, работающих на данной бирже).

• *Разработка новых предложений по ассортименту и объему продукции, ценовой политике.* Эта работа обусловливается предыдущими действиями. При этом заместитель директора по маркетингу учитывает то обстоятельство, что предложения новых цен для покупателей продукции предприятия, с которыми дого-

воры уже заключены, должны быть взвешенными и отвечать условиям договорных документов. Более всего эти предложения будут приемлемы:

— для новых договоров со старыми клиентами;

— договоров с новыми клиентами;

— продовольственной товарной биржи;

— уменьшения цен на слабо реализуемые товары по ранее заключенным договорам консигнации.

• *Подготовка предложений по рекламным мероприятиям на следующий месяц*. Эта работа также вытекает из изучения рыночной ситуации. Заместитель директора по маркетингу анализировал и тенденции в рекламной политике, в том числе у успешных конкурентов. В этом плане ему была оказана помощь маркетинговой фирмой. В результате он составил и обосновал предложения по рекламе продукции предприятия (предварительно согласовав их с рекламным агентством) в следующем месяце, в которые включил:

— виды рекламы;

— содержание рекламных материалов;

— места, время и порядок их размещения;

— предварительная стоимость изготовления и размещения.

• *Контроль хранения и реализации продукции, находящейся на консигнации*. Согласно со своими обязанностями заместитель директора по маркетингу должен не менее двух раз в месяц проверять продукцию, находящуюся на консигнации. Данное действие зафиксировано как право предприятия в договоре между ним и торговой фирмой. При этом проверяются:

— наличие продукции в оговоренных местах хранения. Проверка производится путем сравнения данных учетных документов (количество по акту приема-передачи за минусом количества реализованной и выставленной на продажу в залах и складах торговых предприятий) и реального количества продукции;

— соответствие реальных условий хранения оговоренным договорам;

— внешнее состояние упаковки и тары;

— цены продажи по документам и по ценникам в торговой сети;

— объемы и время реализации продукции, документы, подтверждающие перечисление денежных средств на расчетный счет предприятия за реализованную продукцию.

Внутренние действия — руководство персоналом, подготовка документов, а также:

• получение от поставщиков счетов-фактур и их представление в бухгалтерию:

— за прошедший месяц: за ГСМ и ТМЦ, за оказанные предприятию услуги и выполненные работы, окончательные расчеты за сырье, упаковку, тару;

— на следующий месяц: авансовые платежи за сырье, упаковку, тару;

• *подготовка счетов-фактур для передачи покупателям продукции*:

— окончательные платежи за прошедший месяц;

— авансовые платежи на следующий месяц;

• *подготовка отчета по маркетингу и логистике за прошедший месяц*. Данный документ необходим для подведения итогов деятельности предприятия за истекший месяц и проведения производственного собрания;

• *разработка планов работы и графиков поставок материальных средств* на следующий месяц. Основанием для составления этих документов являются показатели бизнес-плана, производственная программа, а также дополнения и изменения к ним, принятые в текущем периоде и согласованные с участниками;

• *подготовка информации о соблюдении договорной дисциплины в текущем месяце*. Анализу подлежит выполнение договорных обязательств как партнерами предприятия, так и самим предприятием. Показатели анализа могут быть следующими:

— по полноте поставленной продукции;

— качеству поставленной продукции;

— полноте расчетов за поставленную продукцию

• *организация и проведение технического обслуживания автомобилей*. Данное мероприятие проводится в соответствии с приказом по фирме и графиком проведения технического обслуживания и ремонта автомобильной техники предприятия. С этой целью:

— заранее определяются дни проведения обслуживания. График составлен с учетом дней наименьшей их загруженности и с условием, что за определенное время может обслуживаться один автомобиль;

— составляется перечень работ, сроки их проведения и расчет обеспечения необходимыми материальными средствами;

— составляется заявка на приобретение недостающих запасных частей и материальных средств, необходимых для проведения обслуживания;

— перечислением или за наличный расчет приобретаются указанные материальные средства;

— определяется и готовится место проведения техобслуживания: освещение, специальная одежда, средства пожаротушения, аптечка, места для отходов, специальные столы, инструменты и пр.

Факт проведения технического обслуживания оформляется актом, который содержит перечень работ, использованных материалов, результат пробного запуска двигателя, пробега и работы основных узлов и механизмов;

• *составление отчета об использовании автомобильной техники за прошедший месяц.* Данный отчет составляется водителями, подписывается заместителем директора по маркетингу и утверждается директором. Он содержит:

— количество выездов в рейс и перечень маршрутов;
— общий пробег автомобиля;
— расход горючего и смазочных материалов;
— количество перевезенного груза и пассажиров;
— количество и стоимость замененных деталей;
— перечень нарушений правил эксплуатации;
— дни и причины задержки выхода машин в рейс;
— дни и причины возвращения машин из рейса позже установленного срока, а также отклонений от установленного маршрута.

Этот отчет используется при подведении итогов, а также при возникновении трудовых споров относительно премирования или штрафования водителей;

• *участие в производственном собрании*. Кроме перечисленных документов, заместитель директора по маркетингу готовит к собранию и другую информацию (по указанию директора или самостоятельно), а также проекты распорядительных документов.

12.2.2. Действия заведующего складом

Помимо выполнения ежедневных и еженедельных операций, заведующий складом в течение месяца должен:

• *получать по доверенности ТМЦ* на текущий месяц, учитывать их и выдавать согласно утвержденному директором расчету по накладной (или раздаточной ведомости) руководителям структурных подразделений;

• *закрывать учетные данные за месяц*. Перед проведением документальной сверки с бухгалтерией заведующий складом постранично закрывает книги учета движения ТМЦ;

• *проводить документальную сверку* наличия ТМЦ на складе с бухгалтером за прошедший месяц. При этом во всех книгах и

инвентарных карточках учета отдельной строкой выводятся остатки ТМЦ по состоянию на последний день закончившегося и первый день начавшегося месяцев.

• *составлять сводную заявку на ТМЦ на следующий месяц*. Эта работа была описана в предыдущей главе, где рассматривались идентичные действия заведующего складом, но только для этапа организации деятельности фирмы;

• *архивировать отработанные документы*. В отчетном месяце на складе накапливается немалое количество документов, утративших свое значение для текущей работы. Поэтому согласно установленным правилам ведения учетной и отчетной документации заведующий складом составляет перечень таких документов, подписывает его у заместителя директора по маркетингу и утверждает у директора. Далее следует передача по списку этих документов секретарю предприятия, который ведет архив.

• *обеспечивать автомобили горючим*. В соответствии с договором между арендодателем и предприятием последнее ежемесячно перечисляет на расчетный счет первого оговоренную сумму денег на конкретное количество горючего. Один раз в месяц заведующий складом получает в бухгалтерии арендодателя талоны на это количество горючего и налоговую накладную, которые передает в бухгалтерию для учета. После этого получает обратно талоны и ведомость их выдачи водителям. Талоны на горючее начальник склада выдает водителям по мере необходимости. В конце месяца он закрывает ведомость и вместе с оставшимися талонами (если они есть) сдает ее в бухгалтерию.

12.3. ДЕЙСТВИЯ НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА

• *Составление документов*. В отчетном месяце начальник производства готовит следующие документы:

— **отчет по производству за прошедший месяц,** куда включаются:

✓ показатели производственной деятельности по использованным ТМЦ, выходу готовой продукции и отходов;

✓ анализ работы технологических линий, количество, виды и характеристики сбоев;

✓ показатели качества продукции, выполнение технологических требований, допущенные отклонения от норм, количество и виды бракованной продукции, причины брака и принятые меры;

✓ анализ работы производственного персонала, допущенные ошибки, причины и меры по недопущению;

✓ соблюдение мер безопасности и требований по охране труда;

— **табели учета выхода на работу.** Первый — для выплаты аванса, второй — выплаты заработной платы;

— **график производства продукции на следующий месяц.** Основанием для его составления являются:

✓ бизнес-план;

✓ скорректированные показатели выпуска готовой продукции, составленные в соответствии с изменениями в рыночной ситуации и связанными с этим новыми расчетами количества и номенклатуры продажи продукции;

— **график-заявка на поставку** сырья, компонентов, упаковки и тары, необходимых для производства продукции в следующем месяце;

— **заявка на другие ТМЦ, необходимые производству в следующем месяце**. В данную заявку включаются потребности:

✓ в запасных частях, комплектующих, расходном материале для обслуживания оборудования;

✓ спецодежде;

✓ моющих и иных средствах;

✓ канцелярских товарах.

— **коэффициенты загрузки оборудования и персонала на следующий месяц**. Эти показатели рассчитываются на основании плана производства продукции и показывают:

✓ загрузку каждой производственной линии по времени и по объему;

✓ нормативное время, необходимое для производства продукции;

✓ нормативное время, необходимое для очистки оборудования, его проверки, обслуживания, переналадки;

✓ общее рабочее время для всех операций;

✓ количество смен, в течение которых будут выполнены все операции;

✓ количество рабочего времени для одного оператора;

количество операторов в одной смене.

• *Работа с персоналом*. Раз в месяц начальник производства проводит:

— **занятия по соблюдению мер производственной, пожарной безопасности и оказанию первой медицинской помощи.** Ввиду того, что эти занятия содержат довольно большой объем информации, они проводятся в три этапа:

I. Занятия по мерам производственной безопасности. Проводит начальник производства.

II. Занятия по мерам пожарной безопасности. Проводит начальник производства как внештатный инспектор по контролю за соблюдением правил пожарной безопасности.

III. Занятия по оказанию первой медицинской помощи. Проводит заведующий лабораторией как внештатный санитарный инструктор предприятия.

Все занятия проходят с практическим моделированием ситуаций и действий персонала;

— **техническое обслуживание оборудования**. Проводится силами производственного персонала во время и в объемах, определенных в приказе директора и технической документации на данное оборудование. К основным работам при проведении техобслуживания можно отнести:

✓ замену масла, фильтров, шкивов, прокладок, сальников и других быстроизнашивающихся предметов;

✓ регулирование зазоров, допусков, показателей механизмов, питающих оборудование электричеством, сжатым воздухом, водой и иных его параметров.

Результаты проведенных работ записываются в специальные журналы, в техническую документацию оборудования и в акт.

• *Контроль*. Наряду с ежедневными и еженедельными контрольными мероприятиями начальник производства ежемесячно осуществляет:

— **проверку соблюдения мер пожарной безопасности** во всех структурных подразделениях и на всех объектах предприятия. Данную проверку проводит комиссия. По ее результатам составляется акт проверки, который представляется директору. В случае выявления недостатков, которые могут привести к нежелательным последствиям, принимаются меры по их немедленному устранению;

— **проверку выполнения производственным персоналом технологических требований**. Осуществляется начальником производства с привлечением заведующего лабораторией. Проверяется соблюдение показателей технологических карт, технологические временные, весовые и иные требования, выход готовой продукции. По итогам проверки составляется акт.

• *Другие мероприятия*. К ним относятся:

— документальная сверка учетных данных по составу ТМЦ с бухгалтерией;

— закрытие учетных данных за месяц;

— архивирование отработанных документов;

— подготовка материалов и участие в производственном совещании.

Эти действия не конкретизируются, т. к. подробно изложены при описании действий заместителя директора по маркетингу.

12.4. ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ БУХГАЛТЕРИИ

12.4.1. Действия главного бухгалтера

Главный бухгалтер, как и на этапе организации деятельности предприятия, во-первых, выполняет свои функциональные обязанности, а во-вторых, руководит работой бухгалтера. Ежемесячные операции, которые главный бухгалтер выполняет лично, делятся на:

— исполнение документов;

— осуществление контроля.

Исполнение документов

В течение месяца главный бухгалтер должен составить (разработать) следующие документы:

• **Отчет по бухгалтерии за прошедший месяц**. Этот материал необходим как информационный для директора и участников (а следовательно и ревизионной комиссии общества). Отчет должен содержать информацию:

— о составе и движении материальных средств предприятия;

— составе и движении финансовых средств предприятия;

— выполнении предприятием и его партнерами финансовых условий договоров;

— результаты документальной сверки учета материальных средств с материально ответственными лицами подразделений предприятия;

— состоянии кассы и выполнении кассовой дисциплины;

— замечаниях и указаниях контрольных органов в отношении содержания ежемесячных отчетов предприятия.

• **Составление деклараций (отчетов, справок) и их сдача в налоговые и иные органы**. Ежемесячно предприятие должно предоставлять информацию:

— в налоговую инспекцию района (декларацию по НДС, налогу на прибыль, подоходному налогу с граждан, справку о суммах амортотчислений на основные средства);

— фонды (Пенсионный, занятости, социального страхования);

— управление статистики.

Формы деклараций (отчетов, справок) стандартные, разрабатываются соответствующими органами и публикуются в специальных изданиях («Бизнес. Бухгалтерия», «Все о бухгалтерском учете» и т.п.). Кроме того, их можно приобрести в специализированных магазинах и фирмах, реализующих подобного рода документы или оказывающих консалтинговые услуги в области бухгалтерского учета и отчетности.

Все декларации (отчеты, справки) предоставляются в бумажном варианте, но исполняются на ПЭВМ. Некоторые контролирующие органы требуют предоставления этих документов в электронном виде, поэтому в бухгалтерии предприятия используется компьютерная программа «Бухгалтерия 1-С».

• **Ведение журнала «Главная книга»**, в которую на основании проводок поступивших (выбывших) материальных и финансовых средств, выполненных бухгалтером на счетах бухгалтерских операций, записываются все изменения в наличии этих средств за текущий месяц.

• **Работа с выписками банка**. После каждой банковской операции на расчетном счете предприятия оформляется выписка банка, которую главный бухгалтер получает в банке или по электронной почте. Выписки банка являются документом, показывающим получение (выбытие) денежных средств на счет (со счета) предприятия и их наличие на дату составления выписки. Данные выписки банка дают основание судить о выполнении партнерами предприятия (потребителями) своих договорных обязательств по авансированию и окончательному расчету за поставленную продукцию.

• **Составление заявки на ТМЦ на следующий месяц**. Действия главного бухгалтера по этому пункту аналогичны действиям в период организации работы предприятия.

• **Составление справки о дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.** Данный документ актуален и должен отражать ситуацию, сложившуюся на предприятии с фактическим поступлением и выбытием денежных средств в соответствии с заключенными договорами. Напомним, что на этапе организации деятельности фирмы ее политика в области выгоды при заключении договоров заключалась в том, чтобы

сроки и суммы выплат поставщикам были меньше, чем сроки и суммы поступлений от покупателей продукции. Реальные сведения о задолженности предприятия и предприятию позволяют принять меры к исправлению неблагоприятной для предприятия ситуации (договориться с поставщиками об отсрочке платежа, потребовать у покупателей срочного расчета и др.).

• **Подготовка планов и графиков на следующий месяц**. Перечень и содержание данных документов описаны в этапе организации. Одним из основных планирующих документов, который исполняет главный бухгалтер, является план денежных поступлений и выплат. Он составляется на основании показателей договоров с поставщиками, покупателями, контактов и коллективного трудового договора и может быть скорректирован в соответствии с реальным состоянием дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.

Контроль исполнения

• **Проверка кассы и правильности ведения кассовых операций**. Главный бухгалтер не реже двух раз в месяц (обычно после выдачи аванса и заработной платы и их документального оформления) должен проверить:

— кассовую книгу;
— приходно-расходные кассовые ордера;
— сдачу в банк депонированных денежных сумм;
— кассовый остаток;
— охранную сигнализацию;
— состояние средств защиты кассового пункта;
— наличие второго экземпляра ключей.

Результаты проверки отражаются в специальной книге, в кассовой книге и включаются в ежемесячный отчет.

• **Проверка состояния учета наличия и движения материальных средств**. В данном случае проверяется работа бухгалтера, который ведет учет материальных средств. Проверке подлежат сведения:

— в журналах-ордерах;
— оборотных ведомостях;
— карточках учета материально ответственных лиц и соответствие записей в них данным накладных на внутреннее перемещение товаров, актов на списание материальных средств, ведомостей выдачи материальных средств, товарно-транспортных накладных, путевых листов и других первичных документов.

12.4.2. Действия бухгалтера

В работу бухгалтера предприятия входят действия внутри бухгалтерии и действия за ее пределами. Рассмотрим детально.

Работа внутри бухгалтерии

В течение месяца бухгалтер должен:

— **подготовить платежные документы для оплаты** за ГСМ и ТМЦ на следующий месяц. В соответствии с договорами предприятия должно перечислить деньги и получить данные материальные средства:

✓ горючее — по талонам, которые заведующий складом получает по доверенности от бухгалтерии арендодателя;

✓ малоценные (канцелярские и др.) товары, расходные материалы, которые заведующий складом получает по доверенности у фирм — поставщиков или покупает за наличный расчет в магазинах.

В первом случае он представляет в бухгалтерию накладные, налоговую декларацию, а во втором — товарный и кассовый чеки, налоговую декларацию (при сумме покупки до 20 гривен);

— **оформить ведомости начисления и выдачи заработной платы** (на основании сумм оплаты труда, зафиксированных в штатном расписании и контрактах, а также табелей выхода на работу): дважды в виде аванса и окончательной выплаты — представить их на проверку и подпись главному бухгалтеру и на утверждение директору;

— **рассчитать суммы**:

✓ подоходного налога с работников предприятия, коммунального сбора;

✓ начислений на заработную плату в государственные целевые фонды;

✓ получения наличных денежных средств на заработную плату, приобретения ТМЦ за наличный расчет, командировки и другие выплаты наличными;

— **оформить платежные поручения банку на перечисления денег:**

✓ поставщикам сырья, компонентов, упаковки и тары — два раза в месяц: предоплата и окончательный расчет (согласно условиям договоров);

✓ фирмам, оказывающим услуги, - один раз в месяц согласно условиям договоров;

✓ в государственные целевые фонды — один раз в месяц в срок, обусловленный требованиями этих фондов;

✓ в государственный бюджет (налог на добавленную стоимость и на прибыль) — один раз в месяц в срок, определенный соответствующими нормативными документами;

✓ в местный бюджет (плата за использование специальных водных ресурсов, коммунальный сбор);

— **оформить лист чековой книжки**. В этот лист записываются денежные суммы:

✓ на заработную плату:

✓ хозяйственные нужды;

✓ командировочные расходы;

✓ другие потребности предприятия в наличных денежных средствах;

— выдать заработную плату (аванс) сотрудникам предприятия. В установленное директором время и в определенном месте в соответствии с утвержденной ведомостью бухгалтер выдает сотрудникам заработную плату. Если по какой-то причине некоторые сотрудники не могут получить деньги, то:

✓ их может по доверенности получить другой сотрудник;

✓ они остаются в кассе в течение трех банковских дней после получения наличных в банке, а потом по ордеру сдаются обратно в банк (депонируются). Хранить эти деньги свыше указанного срока не разрешается;

— **выдать наличные денежные средства** на командировку и для приобретения ТМЦ. При этом оформляются авансовые заявления на требуемую сумму. Правилами установлено, что в течение трех дней после получения денег на приобретение ТМЦ и в течение трех дней после возвращения из командировки (по штампу убытия) подотчетные лица должны отчитаться за полученные суммы первичными документами, а именно:

✓ для лица, закупающего товары: товарный чек, кассовый чек, налоговая накладная, авансовый отчет и остатки денег (если они были). Остатки денег приходуются в кассу и, если их не будут расходовать, включаются в состав лимита кассы, а при его превышении — сдаются в банк. Если подотчетное лицо уплатило свои деньги, то оно пишет заявление на имя директора, и на основании его разрешения бухгалтер выплачивает соответствующую сумму;

✓ для лица, прибывшего из командировки: командировочное предписание с отметками о прибытии и убытии, билеты и квитанции, подтверждающие проезд, проживание, оплату услуг и другие выплаты в рамках требований Постановления Кабинета Минист-

ров Украины от 23.04.99 года № 663 и Инструкции о служебных командировках, утвержденной приказом Министерства финансов Украины от 10.06.99 года № 146. Если не все деньги были израсходованы или командированный уплатил свои, то дальнейшие операции аналогичны описанными в предыдущем пункте;

— **оформить документы по выдаче заработной платы и наличных денег**. В этом случае закрывается ведомость, оформляется расходный ордер и вносятся соответствующие записи в кассовую книгу.

Работа вне бухгалтерии

В течение месяца бухгалтеру необходимо:

— **получить наличные деньги в банке и выписки банка**. В соответствии с требованиями нормативных документов Национального банка Украины наличные деньги в банке разрешается получать только при соблюдении мер, обеспечивающих их сохранность и безопасность. В данном случае бухгалтера должна сопровождать охрана от банка и кассового пункта. В нашем случае предприятие-арендодатель пользуется услугами охранной фирмы и согласилось совмещать получение денег для себя с получением денег для нашего предприятия. Факт доставки денег и их размещения в кассе оформляется записью в кассовую книгу и приходным ордером;

— **провести документальную сверку учетных данных** по ТМЦ с подразделениями предприятия (секретариатом, складом, производством, лабораторией). Результаты сверки записываются в книгах учета (закрытие месячных учетных данных) этих подразделений и бухгалтерии;

— **подготовить и сдать в архив отработанные документы**. В данном случае сдаются в архив документы, не подлежащие уничтожению, срок текущей работы с которыми истек и которые проверялись государственными контрольными органами.

12.5. ДЕЙСТВИЯ ЗАВЕДУЮЩЕГО ЛАБОРАТОРИЕЙ

Кроме ежедневных и еженедельных операций, которые выполняет заведующий лабораторией, ежемесячно он:

• **проводит метрологическую проверку лабораторного оборудования**. Имеющиеся оборудование и реактивы тестируются по их эталонным образцам, которые хранятся в сейфе заве-

дующего лабораторией. Результаты тестирования оформляются актом и докладываются директору. В случае сомнения в показателях или неправильных показателей оборудование можно протестировать в специальных органах стандартизации;

• **контролирует качество продукции, находящейся на консигнации**. Право такой проверки обусловлено соответствующим договором с консигнатором. Проверяется по одному пакету (банке, стакану) продукции. В результате составляются акт о результатах проверки, дополнение к договору консигнации об изъятии части продукции для проведения ее тестирования;

• **готовят информацию для производственного собрания**. Данная информация готовится по поручению директора и может содержать сведения:

— о соблюдении производственным персоналом технологических требований по производству продукции;

— качестве готовой продукции, находящейся на хранении, а также полуфабрикатов;

— соблюдении персоналом предприятия санитарно-эпидемиологических норм и требований.

• **архивирует отработанные документы**. Делает это в случаях, предусмотренных для документов, составляемых такими лабораториями. Но в любом случае документы должны быть просмотрены органами сертификации продукции, только после этого они могут сдаваться в архив.

РАЗДЕЛ 13 ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЫПОЛНЕНИЕ ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫХ РАБОТ

Под ежеквартальными подразумеваются работы, которые выполняются один раз в каждый квартал или первого хозяйственного года, или календарного года (например, составление и сдача бухгалтерской отчетности). Необходимость проведения таких работ определяются как требованиями законодательных актов и нормативных документов центральных и других органов исполнительной власти, так и приказами, инструкциями и распоряжениями директора предприятия, а также учредительными и другими документами участников общества. Такие работы являются типовыми для каждого квартала.

Заметим, что в этом разделе действия секретаря не описываются, поскольку они аналогичны работам, которые секретарь выполняет ежедневно и еженедельно.

13.1. ДЕЙСТВИЯ ДИРЕКТОРА

К основным мероприятиям, которые должен ежеквартально выполнять директор, относятся:

А. Анализ хозяйственной деятельности за квартал. В должностной инструкции директора записано, что он должен систематически анализировать ход и итоги производственной и иной деятельности предприятия за определенный период его функционирования. Поэтому директор предприятия обязал всех руководителей структурных подразделений готовить и представлять ему ежемесячные отчеты по своему направлению, а также решил проводить еженедельные служебные совещания и ежемесячные производственные собрания. Данный анализ необходим также для:

— предоставления информации участникам общества;

— подготовки материалов для собраний и совещаний;

— уточнения показателей бизнес-плана;

— подготовки решений об изменениях в количестве и ассортименте продукции, ее реализации, новых предложений партнерам по бизнесу относительно этих изменений;

— изменений в количестве и категориях персонала предприятия;

— подготовки проектов приказов о премировании персонала.

По своей структуре анализ может содержать данные:

— о показателях производства и реализации продукции в весовом и денежном измерениях;

— отклонениях данных показателей от плановых и их причинах;

— состоянии качества выпускаемой продукции;

— выполнение договорной дисциплины;

— наличии, причинах рекламаций со стороны потребителей и принятых мерах по их недопущению;

— оценке деятельности основных структурных подразделений предприятия;

— выполнении персоналом мер безопасности: технологической, пожарной, санитарно-гигиенической;

— состоянии хранения и эксплуатации техники, оборудования и иных материальных средств;

— выполнении требований к соблюдению трудовой дисциплины, приказов и распоряжения директора;

— наличии и состоянии учета в подразделениях предприятия.

Б. Выполнение комплекса мероприятий по премированию сотрудников.

Далее, при описании действий других сотрудников предприятия, будет рассматриваться их участие в подготовке решения по премированию. Директор на основании данных ежеквартальных отчетов и балансов (где имеются показатели прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после выплаты налога на прибыль), положений учредительных документов (где определена часть чистой прибыли, которую директор может использовать для стимулирования труда сотрудников), а также положений коллективного трудового договора (где определены размеры чистой прибыли, которая может быть использована на решение социальных проблем сотрудников предприятия). Устанавливает, какая сумма средств будет направлена на премирование сотрудников. Затем:

- он выносит на служебное совещание вопрос премирования сотрудников, где объявляет суммы, выделенные на каждое подразделение и дает указание представить ходатайства для премирования сотрудников;
- объявляет совету трудового коллектива или уполномоченному представителю коллектива сумму средств, выделяемых на решение социальных вопросов сотрудников. Совет трудового коллектива или уполномоченный представитель коллектива после обсуждения данного вопроса в коллективе (на совете) представляет директору ходатайство о выделении сотрудникам денежных средств.

В. Аудит состояния бухгалтерского учета и отчетности. Напомним, что участники рекомендовали директору проводить систематический аудит учета и отчетности и заключить с этой целью договор с аудиторской фирмой. В договоре было определено, что ежеквартально представитель фирмы проверяет полноту и достоверность сведений в балансе и отчете перед их представлением в органы статистики и в налоговые органы. Соответствие показателей баланса и отчета с данными бухгалтерского аналитического и статистического учета проверяются выборочно, по основным группам материальных и

финансовых средств. Результаты проверки оформляются актом.

Г. Комплексная проверка технического состояния и порядка эксплуатации оборудования. Данное мероприятия выполняется в соответствии с решением директора об обязательном привлечении сторонних сервисных служб к проверке правильности эксплуатации техники и оборудования. Так как в договоре лизинга было определено, что на период его действия сервисное обслуживание (включающее проверку) является обязанностью поставщика, то директор согласовывает с НПО «Новый проект» сроки ежеквартальной работы его специалистов по этому вопросу. После окончания срока действия лизингового договора директор заключит договор на техническое обслуживание и ремонт оборудования либо с другой фирмой, либо с этим же предприятием. По результатам проверки составляется акт.

Д. Комплексная проверка ведения учета материальных средств. Данная проверка проводится инвентаризационной комиссией на основании приказа об инвентаризации имущества и денежных средств фирмы. Проверка проводится выборочно, и в первую очередь проверяются оборотные материальные средства: компоненты, полуфабрикаты и готовая продукция на складах, МБП, находящиеся на складе и в подразделениях предприятия. Основанием для проверки служит распоряжение директора председателю инвентаризационной комиссии, в котором указываются: объекты и субъекты проверки, перечень вопросов, время проверки и сроки предоставления акта. Председатель комиссии составляет план проверки и доводит его до материально ответственных лиц, чьи объекты подлежат проверке. Следует отметить, что в этом случае проверяются наличие, состояние материальных средств и их текущий учет.

Е. Комплексная проверка соблюдения технологического процесса и качества выпускаемой продукции. Эта проверка проводится на основании решения собрания участников общества, согласованного с директором. К проверке привлекаются как сотрудники предприятия (например, заведующий лабораторией), так и приглашенные специалисты (например, от участника №1, работники органов стандартизации и сертификации). Проверке подлежит вся технологическая цепочка, — начиная от качества сырья и заканчивая выходом готовой продукции. Документальное оформление проверки и ее итогов аналогично описанному в пункте *Д*.

Все мероприятия, рассмотренные в пунктах *А* — *Е*, заканчиваются подготовкой и подписанием следующих приказов:

• *по результатам анализа хозяйственной деятельности*. Включает:

— обобщенные показатели деятельности предприятия за квартал;

— оценку работы структурных подразделений;

— результаты и показатели проверок, проведенных директором или лицами по его поручению;

— задачи подразделениям предприятия и их руководителям на следующий квартал;

— меры по организации поощрения персонала;

— наказание персонала (по необходимости);

• *о премировании сотрудников предприятия*. Напомним, что директор в соответствии с положениями учредительных документов, бизнес-плана, определяющих процент чистой прибыли, предназначенной для стимулирования работы сотрудников, определяет реальное количество денежных средств, которые он может направить на премирование персонала. Эту сумму денежных средств он распределяет следующим образом:

— одна часть предназначена для премирования руководителей структурных подразделений и секретаря;

— другая часть — для премирования остального персонала.

В дальнейшем руководители структурных подразделений подают ходатайства о премировании своих сотрудников. Конкретные суммы премий по каждому из них обсуждаются на служебном совещании (при необходимости на него может приглашаться уполномоченный представитель трудового коллектива).

Сотрудники могут дополнительно премироваться и из той части чистой прибыли, которая по условиям коллективного трудового договора направляется на оказание им социальной помощи. В данном случае такое решение принимается советом трудового коллектива (или на общем его собрании). Директору представляется выписка (копия) из протокола заседания (собрания), на основании которой указанные там лица включаются в приказ о премировании;

• *по результатам аудита состояния бухгалтерского учета и отчетности*. Данный приказ носит сугубо конфиденциальный характер и касается только работников бухгалтерии. В нем отражаются:

— результаты аудиторской проверки с указанием проверенных пунктов в ведении учета и отчетности и их соответствия нормативным документам, действующим на день проверки;

— задачи главному бухгалтеру по усовершенствованию учета и отчетности в связи с результатами аудита и сроки устранения выявленных недостатков;

• *по результатам проверки технического состояния и порядка эксплуатации оборудования*. В данном приказе отражаются:

— состояние производственного оборудования на день проверки по каждой линии и агрегату;

— укомплектованность оборудования в соответствии с технической документацией;

— правильность эксплуатации оборудования;

— своевременность и правильность проведения технического обслуживания, текущего ремонта;

— соблюдение мер безопасности при эксплуатации оборудования;

— задачи начальнику производства по улучшению работы и устранению недостатков;

— меры по поощрению и наказанию персонала (при необходимости);

• *по результатам проверки ведения учета материальных средств в подразделениях предприятия*. В данный приказ включаются:

— перечень проверяемых подразделений, объектов и вопросы проверки;

— состояние документального учета материальных средств: в бухгалтерии, на складе и в подразделениях предприятия;

— соответствие учетных данных по бухгалтерии, складу и структурным подразделениям предприятия;

— правильность списания малоценных и быстроизнашивающихся предметов, расходных материалов и канцелярских товаров;

— задачи руководителям структурных подразделений по устранению недостатков;

— задачи председателю инвентаризационной комиссии по проведению очередных проверок;

— меры по поощрению и наказанию персонала (при необходимости).

• *по результатам проверки соблюдения технологического процесса и качества выпускаемой продукции*. Сюда входят:

— перечень проверяемых вопросов и последовательность проверки;

— результаты производства контрольной партии продукции: по соответствию технологическим картам, временным параметрам, качеству;

— правильность действия персонала на каждом производственном участке;

— задачи начальнику производства по устранению выявленных недостатков;

— меры по поощрению и наказанию персонала (при необходимости).

13.2. ДЕЙСТВИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ

Заместитель директора по маркетингу ежеквартально выполняет следующие работы:

А. Осуществляет комплексный анализ рынка, поиск новых поставщиков и потребителей. Само собой разумеется, что в одиночку проделать такую работу чрезвычайно сложно, поэтому заместитель директора по маркетингу в помощь себе привлекает:

— маркетинговую фирму, с которой предприятие заключило договор на оказание подобного рода услуг и/или

— специалистов по маркетингу — физических лиц, с которыми будет заключаться трудовое соглашение (договор подряда на выполнение работ), и/или

— специалистов по маркетингу из числа участников (№5), а также сотрудников участников (№1—3).

Для этого предварительно:

• **составляются программа и план проведения анализа**. Программа проведения должна включать:

— цель анализа;

— задачи анализа;

— методы выполнения задач;

— субъекты и объекты анализа;

— кадры;

— организация работ.

В плане проведения анализа указаны мероприятия, сроки и исполнители работ;

• **составляется и утверждается смета расходов на проведение анализа;**

• **заключаются договоры на проведение анализа;**

• **после проведения анализа представляются его результаты**, в которых должны быть отражены:

— информация о текущих потребностях рынка и их удовлетворении;

— данные о конкурентах и их поведении;

— сведения о товаре: ассортимент, цены, дизайн, информация и т.п.;

— анализ тенденций в приобретении товаров;

— существующие каналы сбыта;

— характеристика потребителей и их поведения;

— прогнозы по развитию рынка и реализации товарной группы продукции предприятия;

— рекомендации в области реализации, рекламы по отношению к партнерам и конкурентам.

Заместитель директора по маркетингу по результатам анализа уточняет позиции (потенциал) старых поставщиков и покупателей, с которыми были заключены договоры сроком на один год, и одновременно намечает новых, с которыми ведет предварительные переговоры и подписывает договоры (протоколы) о намерениях. О результатах проведенных анализа и переговоров сообщается директору, после чего они выносятся на служебное совещание и доводятся до участников общества.

Б. Ведет подготовку и принимает участие в ярмарках производителей и переработчиков сельхозпродукции. Обычно такие ярмарки проводятся в областных центрах и могут быть либо комплексными, либо специализированными. Заместитель директора по маркетингу к ним готовит:

• **предложения по видам и объемам продукции**, которую предполагается демонстрировать и реализовывать на ярмарке, а также дизайн упаковки, тары и ярмарочного места. Здесь учитываются выводы и рекомендации по материалам анализа;

• **предложения по рекламным мероприятиям**, которые предприятие должно осуществить до начала ярмарки. Эти предложения могут касаться:

— видов рекламы;

— содержания рекламных материалов;

— места и периодичности размещения;

• **персонал для участия в ярмарке.** Участниками могут быть как штатные сотрудники, так и привлеченные со стороны, например, артисты театров, которые изображают зазывал, коробейников;

• **договоры (протоколы) о намерениях**, проекты договоров о сотрудничестве, копии экологического паспорта предприятия, сертификатов соответствия;

• **смету затрат на подготовку и участие в ярмарке**. В нее включаются затраты не только на упомянутые материалы и ме-

роприятия, но и на производство дополнительной продукции, которая будет предлагаться посетителям ярмарки «на пробу».

• **проект договора с торговым предприятием** — участником ярмарки, о сотрудничестве в период ее проведения. Это обусловлено тем, чтобы не нужно было приобретать специального оборудования и расходного материала, нанимать профессиональный продавцов.

• запрашивает у устроителей ярмарки информацию об условиях, готовит письмо-заявку об участии предприятия в ярмарке, запрашивает счет-фактуру.

В. Убывает в командировку для встречи с потенциальными партнерами в других регионах. В соответствии со стратегическим планом развития предприятия (в том числе и стратегией маркетинга), для того чтобы удержаться на рынке производителей, предприятию необходим выход на рынки других регионов, что подтверждают результаты анализа и участие предприятия в ярмарке. Поэтому заместитель директора по маркетингу выезжает в служебную командировку для изучения рыночной ситуации на местах, проведения переговоров с потенциальными поставщиками (покупателями) и подписания договоров (протоколов) о намерениях. Все его действия, связанные с убытием в командировку, работой на месте, составлением отчета и финансового отчета изложены в главе, посвященной организации деятельности предприятия.

Г. Подбирает периодические издания и оформляет на них подписку. По указанию директора предприятия подписка на периодические и другие издания оформляется ежеквартально. Для этой цели заместитель директора по маркетингу изучает предложения издательств, фирм по доставке печатных изданий, получает от них каталоги и рекламные материалы, обобщает информацию и представляет предложения директору. Кроме того, через секретаря он получает предложения от руководителей структурных подразделений предприятия об их потребностях в информационных материалах. После принятия директором решения заместитель директора по маркетингу оформляет договор с фирмой по доставке корреспонденции и запрашивает счет-фактуру.

Напомним, что анализируются не только печатные, но и электронные средства рекламной и другой информации.

Д. Готовит письменное ходатайство о премировании подчиненного персонала. В соответствии с решением директора о премировании сотрудников предприятия заместитель директора по маркетингу готовит ходатайство на премирование подчиненного

персонала. Если он принимает решение не премировать кого-то из своих сотрудников, то мотивирует это решение в данном документе и сообщает об этом сотруднику.

Заведующий складом выполняет текущие работы, рассмотренные в ежедневных, еженедельных, ежемесячных операциях.

13.3. ДЕЙСТВИЯ НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА

А. Работа по штатному предназначению

• **Комплексное техническое обслуживание и текущий плановый ремонт оборудования**. Данные работы проводятся в соответствии с приказом директора предприятия, определяющего виды, сроки и порядок проведения плановых ремонтов и технического обслуживания производственного оборудования. На основании данного приказа начальник производства составил график проведения ремонта и обслуживания, определил примерную смету затрат. При этом было учтено:

— обслуживание оборудования, поставленного по договору лизинга в период его действия, проводится силами и за средства предприятия — поставщика такого оборудования;

— ремонт оборудования проводится:

✓ силами и за средства поставщика — если выход из строя или поломка произошли не по вине пользователя;

✓ силами поставщика (или сервисной фирмы), но за счет предприятия — если выход из строя или поломка произошли по вине пользователя.

По истечении срока действий лизингового договора ремонт и обслуживание проводятся за счет предприятия и силами подрядчика или специалистов предприятия при наличии достаточной квалификации.

Для каждого случая проведения комплексного ремонта и обслуживания:

♦ **готовятся документы**:

— приказ директора о подготовке и проведении этих работ, в котором указываются:

✓ перечень техники и оборудования;

✓ виды ремонта и обслуживания;

✓ граничные сроки проведения;

✓ время и последовательность проведения диагностики, непосредственно обслуживания и ремонта;

✓ исполнители работ;
✓ порядок расчета и покрытия затрат;
✓ требования по мерам безопасности;
✓ отчетность по проведению;

— план проведения ремонта и обслуживания с разделами: виды оборудования, сроки, исполнители;

— повременной сетевой график проведения работ;

— перечень материальных средств, необходимых для подготовки и проведения работ;

— перечень деталей и частей, которые требуют замены согласно технологическим срокам износа;

— инструкция по мерам безопасности и ведомость их доведения;

♦ **проводятся предварительные работы**:

— предварительная диагностика (осмотр, контрольные измерения, проверка работы в разных режимах и др.);

— по результатам диагностики определяются дополнительные части и детали, которые требуют ремонта или замены;

— закупка нужных частей, деталей;

— вводный инструктаж персонала, привлекаемого для работ, о порядке начала и окончания работ, последовательности выполнения операций при производстве работ, месте их проведения, мерах безопасности;

— подготовка мест проведения ремонта и обслуживания — стационарных и переносных;

— подготовка приборов, инструментов, средств индивидуальной защиты, необходимых для проведения ремонта;

♦ **проводятся основные работы**. Они начинаются с краткого инструктажа персонала, привлекаемого к их выполнению. В дальнейшем начальник производства:

— руководит ходом работ;

— объявляет технологические перерывы;

— фиксирует вновь обнаруженные неисправности (поломки) в специальном журнале ремонта на каждую единицу оборудования;

— следит за соблюдением установленных правил выполнения работ и мер безопасности;

— проверяет качество выполненных работ;

— проверяет приведение в порядок помещений и мест, где проводились ремонт и обслуживание;

— заполняет журнал учета выполненных работ и расхода выделенных для этого материальных средств;

♦ **составляются отчеты по выполненным работам**. Итоговыми документами, подтверждающими факт выполнения работ, являются;

— акт выполненных работ и результатов контрольного запуска отремонтированного (обслуженного) оборудования;

— акт на списание материальных средств, использованных при проведении ремонта и обслуживания;

— закрытие журнала учета выполненных работ и расхода выделенных для этого материальных средств.

• **Участие в выставке производственного и иного оборудования**. Информацию о проводимых выставках такого оборудования, а также о тенденциях развития рынка начальник производства получает от заместителя директора по маркетингу. Его участие в таких выставках диктуется следующей необходимостью:

— изучить тенденцию развития отрасли производства оборудования подобного типа;

— иметь представление о новых видах оборудования для переработки плодовой, ягодной и овощной продукции;

— ознакомиться с новыми технологиями производства продукции из сырья вышеуказанной группы и ее хранения;

Дальнейшие действия начальника производства по подготовке и участию в выставке аналогичны действиям заместителя директора по маркетингу, описанным в гл. 3 «Организация деятельности предприятия». Во время выставки он также ведет переговоры с производителями (поставщиками) оборудования, заключает предварительные соглашения, а по возвращении из командировки готовит:

— отчет о командировке;

— протоколы (договоры) о намерениях;

— авансовый отчет об использовании выделенных на командировку денежных средств.

При необходимости, начальник производства может ездить в командировки на предприятия, производящие производственное и специальное оборудования с целью приобретения в последующем, например, новой линии по консервации.

• **Готовит письменное ходатайство о премировании подчиненного персонала**. В соответствии с решением директора о премировании сотрудников предприятия начальник производства готовит ходатайство на премирование подчиненного персонала. Если он принимает решение не премировать кого-то из подчиненных, то обязательно мотивирует это в данном документе и ставит в известность сотрудника.

Б. Работа по нештатному предназначению

• **Контроль состояния и исправности средств пожаротушения.** Начальник производства приказом директора был назначен внештатным начальником противопожарной службы предприятия. В его обязанности входит систематическая проверка состояния средств пожаротушения, их наличия и исправности. К таким средствам относятся:

— закрытый противопожарный водоем — резервуар с водой для наполнения цистерн на пожарных машинах при тушении пожара. Напомним, что водоем входит в число арендованных объектов. Он должен быть оборудован системами забора воды (стационарные краны для подключения к ним пожарных рукавов), автономной системой пополнения и обновления запасов воды (не менее двух раз в год). Проверяются чистота водоема, работа системы подачи воды;

— комплекты порошковых огнетушителей: на территории и в каждом структурном подразделении предприятия. Проверяются пломбы, ярлыки и отверстия выхода смеси;

— противопожарные щиты с шанцевым инструментом. Проверяются наличие инструмента, его исправность, наличие песка и воды;

— противопожарные гидранты, которые вмонтированы в стены на каждом этаже зданий. Проверяются наличие рукавов, их исправность (целостность) и подача воды для тушения пожара.

По результатам проверки составляется акт. Если будут обнаружены хищения или повреждения средств пожаротушения, то по решению директора может быть подготовлен проект приказа по немедленному устранению выявленных недостатков и наказанию виновных.

• **Совместная тренировка районной и нештатной пожарных команд (расчетов)**. На предприятии был создан нештатный пожарный расчет, который должен быть обучен практическим действиям по тушению пожара до прибытия городской пожарной команды. В соответствии с Законом Украины «О пожарной охране» ежеквартально должны проходить тренировки пожарного расчета предприятия и пожарной команды города по отработке совместных действий при тушении пожара, правилам пользования противопожарным инвентарем, соблюдению мер безопасности при тушении пожара, эвакуации персонала и оборудования (имущества) при его возникновении.

Для проведения таких тренировок выделяются время, средства и персонал, которые определяются приказом по предприятию. Результаты тренировки оформляются актом, который подписывают директор предприятия и должностное лицо районной пожарной части.

13.4. ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ БУХГАЛТЕРИИ

13.4.1. Действия главного бухгалтера

К ежеквартальным задачам, которые должен выполнить главный бухгалтер, относятся:

А. Составление отчетов

К ним относятся:

— баланс. Баланс предприятия составляется на основании книги «Журнал. Главная», которую по действующей форме ведет собственноручно главный бухгалтер (приложение к Положению (стандарту) бухгалтерского учета 2, утвержденное приказом Министерства финансов Украины от 31.03. 99 г. №87);

— отчет о финансовых результатах по установленной форме (приложение к Положению (стандарту) бухгалтерского учета 3, утвержденное приказом Министерства финансов Украины от 31.03.99 г. №87);

— расчет амортизационных отчислений за квартал по форме, утвержденной в приложении М к Порядку составления декларации о прибыли предприятия.

Б. Участие в семинаре по учету и отчетности

Такие семинары проводятся регулярно следующими структурами:

— городской налоговой администрацией;

— фирмами, оказывающими консультационные услуги в области учета и отчетности;

— кафедрами бухгалтерского учета высших учебных заведений;

— редакциями журналов, специализирующихся на вопросах бухгалтерского учета.

Информацию о сроках проведения семинаров и вопросах, которые будут на них обсуждаться, главный бухгалтер получает из различных информационных источников. Приняв решение об участии в семинаре, главный бухгалтер поручает бухгалтеру оформить пла-

тежное поручение на перечисление указанной в объявлении суммы на расчетный счет структуры, проводящей семинар.

Кроме того, главный бухгалтер может составить предварительный перечень вопросов, на которые он хотел бы получить ответы на семинаре, и отправить их устроителям семинара по факсу или электронной почтой.

В. Подготовка письменного ходатайства о премировании подчиненного персонала

В соответствии с решением директора о премировании сотрудников предприятия главный бухгалтер готовит ходатайство на премирование бухгалтера. Если есть причина не премировать его, то это мотивируется в данном документе и сообщается сотруднику.

13.4.2. Действия бухгалтера

Бухгалтер предприятия выполняет работы, связанные с оформлением операций, описанных выше. К их числу относятся:

• *оформление платежных поручений по оплате работ (услуг):*

— на аудит;
— за участие в выставке;
— тренировку пожарного расчета;
— медицинское обследование производственного персонала;
— за приобретение материалов для ремонта и обслуживания;
— на подписку;
— за участие в семинаре;

• *расчеты за командировки.* В данный период7 предстоят командировки:

— заместителя директора по маркетингу;
— начальника производства.

Действия бухгалтера при этом изложены для аналогичных случаев в описании ежемесячных операций.

13.5. ДЕЙСТВИЯ ДРУГОГО ПЕРСОНАЛА

13.5.1. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией ежеквартально выполняет следующие работы:

• участвует в комплексной проверке соблюдения технологического процесса и качества продукции, проводимой директором предприятия. По итогам работы составляет акт;

• приобретает расходные материалы для проведения лабораторных анализов. Запрашивает счет-фактуру и получает материалы после перечисления денег;

• организовывает медицинское обследование работников, допущенных к операциям с сырьем и готовой продукцией. Оно проводится в районной поликлинике, с которой предприятие заключило соответствующий договор на этапе организации деятельности предприятия. Результаты обследования и анализов подшиваются в специальную папку. Если у кого-то из работников обнаружено заболевание, представляющее опасность для персонала или продукции, то заведующий лабораторией как внештатный медицинский работник предприятия, немедленно информирует об этом директора предприятия, непосредственного начальника этого работника и не допускает его к работе до принятия решения директором.

13.5.2. Действия секретаря

Секретарь предприятия выполняет текущие работы, связанные с регистрацией входящей и исходящей документации, доводит до исполнителей содержание приказов и распоряжений директора, составленных по результатам проверок, осуществляет контроль за их выполнением.

РАЗДЕЛ 14 ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЫПОЛНЕНИЕ РАЗОВЫХ РАБОТ

К разовым относятся работы, которые выполняются персоналом один-два раза в год. Они могут быть единичными, допустим, составление графика отпусков, или повторяющимися, например, убытие в отпуск сотрудников. В любом случае действия при этом руководящего персонала предприятия будут базироваться на нормативных документах периода управления производственными и другими процессами при моделировании одного хозяйственного года деятельности предприятия.

14.1. ДЕЙСТВИЯ ДИРЕКТОРА

Разовые операции, которые выполняет директор предприятия в течение хозяйственного года, представляют собой:

— работу с документами;
— подготовку и проведение мероприятий.

Работа с документами

В течение года директор должен:

• **подготовить и подписать приказы**:

— *об отпусках*. Руководители структурных подразделений подают на утверждение директора предложения по отпускам своих сотрудников, предварительно согласовав с ними сроки. Эти предложения обсуждаются на служебном совещании, на которое может быть приглашен представитель трудового коллектива. Коллективное согласование сроков отпусков диктуется необходимостью:

✓ не допустить сбоев в налаженном технологическом процессе по цепи: поставка — переработка — складирование — реализация;

✓ получить точные данные о количестве отпускных денег, которые необходимо иметь на расчетном счете и предварительно заказать в банке;

— *о подготовке к подведению итогов за год*. В данном приказе определяются:

✓ мероприятия, которые необходимо подготовить, и исполнители;

✓ задания руководителям по составлению документов, расчетов (например, на выплаты дивидендов участникам общества);

✓ дата, время проведения собрания и место;

• **ознакомиться и подписать приказы и иные документы, представленные их исполнителями**:

— для временных работников: контакты, приказы, договоры о материальной ответственности;
— по подготовке к зиме: приказы, план работ, смета затрат, акт;
— по отпускам: график, приказы об убытии и прибытии;
— по медицинскому осмотру персонала: приказ, график;
— по инвентаризации: приказ, план, график, акты, ведомости;
— новые договоры с поставщиками и покупателями;
— новые контракты с персоналом;
— новые приказы на следующий хозяйственный год.

• **Проверка готовности подразделений предприятия к работе в осенне-зимний период**. Данное мероприятие проводится в соответствии с приказом, планом и графиком о проведении работ по подготовке к зиме. Комиссия, определенная в приказе (ее может возглавлять сам директор), проверяет:

— утепление пожарного водоема с внешними гидрантами подачи воды, артезианской скважины с системами подачи воды, отстойника использованной воды, производственных, складских, служебных и других помещений;

— замену смазки в навесных и внутренних замках, их защищенность от попадания влаги;

— оборудование мест в помещениях для временного хранения в них внешних средств пожаротушения;

— наличие на складе и в подразделениях зимних комплектов спецодежды для производственного, складского персонала и водителей;

— перевод автомобилей и дизель-станции на осенне-зимний режим эксплуатации (зимняя смазка, резина, охлаждающая радиаторы жидкость);

— средства резервного, автономного электрообогрева;

— средства очистки территории от снега (шанцевый инвентарь, песок с добавками).

• **Собеседования с работниками фирмы** по поводу подписания новых контрактов и приказов об организации деятельности предприятия в новом хозяйственном году.

• **Подготовка к собранию по подведению итогов** за прошедший год и подготовке к новому хозяйственному году:

— ознакомление с отчетами руководителей структурных подразделений;

— составление материалов для доклада директора на собрании;

— расчет премиальных сумм для поощрения персонала.

• **Отпуск директора предприятия**:

— приказ об убытии в отпуск и его доведение до персонала;

— передача документов, печати, штампа по акту заместителю директора по маркетингу;

— приказ о прибытии из отпуска и начале выполнения обязанностей.

• **Составление отчета для участников общества**. Форму отчета разрабатывают или сами участники, или директор. Отчет

предоставляется после окончания мероприятий по подведению итогов за прошедший год и подготовке к следующему году.

Кроме того, директор должен контролировать работу комиссии по проведению инвентаризации материальных и денежных средств предприятия, порядок приобретения, расходования и списания ТМЦ, приобретенных для обеспечения выполнения разовых работ.

14.2. ДЕЙСТВИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО МАРКЕТИНГУ И ЗАВЕДУЮЩЕГО СКЛАДОМ

14.2.1. Действия заместителя директора по маркетингу

Разовые мероприятия, которые в течение хозяйственного года выполняет заместитель директора по маркетингу, делятся на *внешние* и *внутренние*.

Внешние мероприятия

- **Ведение переговоров с партнерами**, срок действия договоров с которыми заканчивается в начале лета, о продолжении сотрудничества и заключении новых соглашений. Сроки ведения таких переговоров и заключения новых договоров могут быть следующими:

— с поставщиками сырья — в конце текущего — начале следующего календарного года;

— с поставщиками компонентов, упаковки, тары — после достижения договоренностей с поставщиками сырья;

— с фирмами по оказанию услуг — за два-три месяца до окончания срока действия договоров.

- **Участие в письменном опросе покупателей продукции,** проводимом совместно с рекламным агентством и торговыми предприятиями, реализующими продукцию «Нивы».

Внутренние мероприятия

- **Организация и контроль выполнения работ:**

— по подготовке склада, автомобилей к зиме;

— подготовке склада к инвентаризации;

— инвентаризации материальных и денежных средств (как председатель инвентаризационной комиссии);

— плановому (сезонному) обслуживанию и ремонту автомобилей, складского оборудования, дизель-станции, оборудования для подачи воды из скважины.

• **Разработка документов**:

— проекта приказа о порядке прохождения медицинского обследования и диспансеризации персонала. Данные обследования проводятся в районной поликлинике, с которой предприятия заключило соответствующий договор. В приказе определено:

✓ диспансеризация персонала проводится в конце календарного года;

✓ медицинское обследование (освидетельствование) персонала, допущенного к работе с пищевыми продуктами, проводится ежемесячно;

— проекта приказа о проведении инвентаризации. Данный документ составляется на основании исходного приказа об инвентаризации имущества и средств, который был составлен и подписан в период организации деятельности предприятия. В документе определяются:

✓ группы средств, подлежащих инвентаризации;

✓ общие сроки и порядок проведения;

✓ уточненный состав комиссии;

✓ материальное обеспечение работы комиссии;

✓ сроки предоставления результатов.

К приказу прилагаются план и график проведения инвентаризации;

— формы опросного листа о продукции, выпускаемой предприятием. Он составляется в печатном и электронном виде и:

✓ разсылается по почтовым и электронным адресам покупателей;

✓ вручается покупателям в местах розничной продажи продукции предприятия;

— проекта приказа об итогах инвентаризации;

— графика отпусков подчиненного персонала;

— сводной заявки на приобретение ТМЦ для подготовки к зиме. Дальнейшие действия заместителя директора по приобретению ТМЦ изложены в описании еженедельных операций;

— писем-предложений партнерам о продолжении сотрудничества;

— инвентаризационных ведомостей и актов;

— документации заместителя директора по маркетингу на новый хозяйственный год;

— проектов контрактов на новый хозяйственный год для подчиненных сотрудников;

— материалов для подведения итогов деятельности предприятия за хозяйственный год;

— ходатайства о поощрении подчиненных сотрудников.

• Передача дел заведующему складом при убытии в отпуск и принятие у него дел по возвращении из отпуска.

14.2. 2. Действия заведующего складом

Заведующий складом выполняет текущие работы, связанные:

— с операциями с закупленными ТМЦ (для ремонта, обслуживания, подготовки к зиме и т. д.);

— проведением технического обслуживания складского оборудования;

— подготовкой документации и склада к инвентаризации;

— оформлением документации склада на новый хозяйственный год;

— передачей дел водителю электрокара при убытии в отпуск и принятием у него дел по возвращении из отпуска.

14.3. ДЕЙСТВИЯ НАЧАЛЬНИКА ПРОИЗВОДСТВА

К разовым операциям, которые выполняет начальник производства, относятся следующие:

Разработка документов

• **Проект приказа и плана мероприятий** по подготовке предприятия к работе в осенне-зимний период. Основное содержание документов:

— перечень работ, сроки и ответственные за их выполнение;

— порядок материально-технического обеспечения работ;

— порядок контроля за выполнением работ и отчетности по ним;

— документальное оформление факта выполненных работ;

— меры безопасности при выполнении работ.

• **Заявка на приобретение ТМЦ** для подготовки производства к зиме. Дальнейшие действия начальника производства по получению, учету, выдаче ТМЦ, отчетности по ним и списанию описаны в еженедельных операциях.

• **Документация на новый хозяйственный год.** К документам, которые начальник производства должен разработать, относятся:

— проект производственной программы, составляемой на основе показателей бизнес-плана для второго хозяйственного года деятельности предприятия;

— помесячные производственные планы в виде сетевого графика производства и выпуска продукции;

— проекты приказов по своему направлению;

— проекты контрактов с персоналом на новый срок;

— расчет ТМЦ, необходимых для производства;

— план технического обслуживания и ремонта;

— приказ по составу нештатного пожарного расчета;

— график отпусков сотрудников.

• **Материалы для подведения итогов за хозяйственный год.**

Выполнение работ

• **Обучение вновь принятого на работу (сезонного) персонала** работе на оборудовании, проведение вводного и первичного инструктажа по мерам безопасности. Принятие зачета, составление и утверждение зачетной ведомости.

• Подготовка имущества производства и учетной документации к инвентаризации, выборка и списание по акту предметов, срок эксплуатации которых завершается до начала инвентаризации.

• **Руководство работами по подготовке** помещений, техники и оборудования к эксплуатации в осенне-зимний период.

• **Руководство работами по плановому обслуживанию** и ремонту техники и оборудования, которые проводятся согласно приказа по предприятию и плану его выполнения, составленным до начала производственной деятельности предприятия.

• **Передача дел оператору 5-го разряда** при убытии в отпуск и принятие у него дел по возвращении из отпуска.

14.4. ДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ БУХГАЛТЕРИИ

14.4.1. Действия главного бухгалтера

К разовым операциям, которые в течение календарного года выполняет главный бухгалтер, относятся:

• подготовка договоров о материальной ответственности вновь принятого на работу персонала (сезонных рабочих);

• расчет затрат на медицинское обследование персонала, выплату ему отпускных и оказание разовой материальной помощи;

• предоставление сведений о сроках отпусков главного бухгалтера и бухгалтера;

• составление заявки на приобретение ТМЦ для бухгалтерии по подготовке к зиме;

• согласование проекта приказа о проведении инвентаризации. Этот приказ готовит заместитель директора по маркетингу (его содержание описано выше). Главный бухгалтер вносит предложения по следующим вопросам:

— перечень нормативных документов, определяющих порядок ежегодного проведения инвентаризации;

— содержание и форма учетных данных, которыми бухгалтерия обязана обеспечить комиссию по проведению инвентаризации;

— порядок проверки учетных данных бухгалтерии, документации кассы и кассовой наличности;

— порядок и время сверки учетных данных бухгалтерии и инвентаризационной комиссии;

— время и порядок составления окончательного варианта инвентаризационных ведомостей и актов;

• учет результатов инвентаризации: оформление книги «Журнал. Главная», журналов-ордеров, других учетных документов бухгалтерии;

• составление по результатам инвентаризации и текущей после нее деятельности предприятия годового отчета по установленной форме;

• оформление новых бухгалтерских документов на очередной календарный год (взамен использованных или закрытых по итогам отчетного года);

• подготовка материалов для подведения итогов за хозяйственный год:

—отчет о работе бухгалтерии, состоянии учетно-расчетной дисциплины в подразделениях предприятия;

—финансовые показатели доходов и расходов в прошедшем хозяйственном году (составляются на основании баланса и ежемесячных журналов хозяйственных операций);

—состояние дебиторской и кредиторской задолженности предприятия на день подведения итогов;

• передача дел бухгалтеру при убытии в отпуск и принятие у него дел по возвращении из отпуска.

14.4.2. Действия бухгалтера

Бухгалтер предприятия выполняет работы, идентичные тем, которые были описаны в еженедельных операциях. Это работы по оформлению:

- приобретения ТМЦ и их учету (за наличные и безналичные средства);
- отпусков персоналу: оформление корешка чековой книжки, получение денег в банке, их учет по приходному ордеру и кассовой книге, выдача персоналу по ведомости или по расходному ордеру, учет выданных средств по расходному ордеру и по кассовой книге;
- материальной помощи сотрудникам. Операции, которые выполняет бухгалтер, аналогичны операциям с отпускными деньгами;
- результатов инвентаризации по ведомостям, утвержденным директором предприятия;

14.5. ДЕЙСТВИЯ ДРУГОГО ПЕРСОНАЛА

14.5.1. Действия заведующего лабораторией

Заведующий лабораторией выполняет следующие разовые работы:

- готовит документы и имущество к инвентаризации;
- проводит мероприятия по подготовке к зиме;
- проводит обслуживание лабораторного оборудования;
- организовывает проведение диспансеризации и обследования персонала в медицинском учреждении;
- готовит материалы для подведения итогов за хозяйственный год;
- передает дела заведующему складом при убытии в отпуск и принимает у него дела по возвращении из отпуска.

14.5.2. Действия секретаря

Секретарь выполняет текущие работы:

- регистрирует входящие и исходящие документы, связанные с разовыми операциями;

• готовит собрание по подведению итогов работы предприятия за хозяйственный год;
• контролирует выполнение приказов и распоряжений директора, отданных при подготовке мероприятий разового характера;
• готовит и сдает документы в архив;
• передает дела сотруднику, принятому временно на работу на период отсутствия секретаря, при убытии в отпуск и принимает у него дела по возвращении из отпуска.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Прочитав эту книгу, Вы получили представление о технологии создания общества с ограниченной ответственностью и организации его деятельности. Авторы при помощи экскурсов в законодательство постарались максимально приблизить материал к существующей нормативной базе. Действия участников общества и персонала предприятия описаны по четырем основным этапам создания предпринимательской структуры подобного профиля: учреждения, планирования, организации и управления.

Такая структурно-последовательная компоновка содержания облегчит знакомство со следующими тремя книгами пособия, в которых собраны документы и сопроводительные материалы, составленные участниками общества и персоналом предприятия в период учреждения и деятельности фирмы «Нива». Они базируются на алгоритмах действий, приведенных в прил. А кн. 2, и на материалах данной книги.

Такое сочетание позволяет последовательно, шаг за шагом не только изучить действия моделируемого персонала, но и ознакомиться с перечнем, видом, содержанием необходимых документов, научиться их составлять, производить необходимые расчеты, анализировать как индивидуальную работу сотрудников, так и их взаимодействие с другими должностными лицами предприятия на конкретно моделируемом этапе его деятельности.

Кроме того, на наш взгляд, по материалам этой книги, а также книг 4—6 можно достаточно уверенно смоделировать создание других предпринимательских структур, с иными, чем у фирмы «Нива», организационными формами, формами собственности, видами деятельности и т. д.