

Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В РАМКАХ ТОСЭР

Практическое руководство для резидентов ТОСЭР

Под редакцией Т. Н. Чернышевой, И. И. Фроловой

Казань
Познание
2018

УДК 332.146.2

ББК 65.046.1

О-76

*Печатается по решениям редакционно-издательского
и учебно-методического советов Казанского инновационного университета
имени В. Г. Тимирясова (ИЭУП)*

Авторский коллектив:

канд. геогр. наук, доцент Т. Н. Чернышева (введение, заключение),
канд. юрид. наук, доцент К. Г. Токарева (гл. 1),
канд. юрид. наук, доцент Э. Ф. Гумерова (гл. 1),
канд. техн. наук, доцент И. И. Стяжкин (гл. 2),
канд. экон. наук, старший преподаватель М. Г. Сенникова (гл. 2),
канд. экон. наук, доцент А. Ф. Зиятдинов (гл. 3),
канд. экон. наук, доцент Н. Д. Зарипова (гл. 4),
канд. экон. наук, доцент И. В. Багаев (гл. 5),
канд. соц. наук, доцент И. И. Фролова (гл. 6),
старший преподаватель Э. М. Маратканова (гл. 7),
канд. экон. наук, доцент Т. В. Сушкова (гл. 8),
канд. экон. наук, доцент С. В. Полторыхина (гл. 9),
старший преподаватель Н. Н. Аблизина (гл. 9)

О-76 Особенности и перспективы развития бизнеса в рамках ТОСЭР :
практическое руководство для резидентов ТОСЭР / Т. Н. Чернышева,
К. Г. Токарева, Э. Ф. Гумеров и др.; под ред. Т. Н. Чернышевой, И. И. Фро-
ловой. – Казань : Изд-во «Познание» Казанского инновационного уни-
верситета, 2018. – 124 с.

ISBN 978-5-8399-0570-2

Данное практическое руководство раскрывает особенности и нюансы функ-
ционирования предприятий в рамках территории опережающего социально-эко-
номического развития. Практические рекомендации, изложенные в пособии, могут
быть использованы в профессиональной деятельности как действующими, так
и потенциальными резидентами ТОСЭР.

Предназначено для резидентов ТОСЭР, в том числе потенциальных, пред-
принимателей и всех интересующихся вопросами осуществления предпринима-
тельской и иной деятельности для обеспечения ускоренного социально-экономи-
ческого развития территорий.

УДК 332.146.2

ББК 65.046.1

© Коллектив авторов, 2018

© Казанский инновационный университет
имени В. Г. Тимирясова (ИЭУП), 2018

ISBN 978-5-8399-0570-2

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Юридические аспекты функционирования резидентов ТОСЭР	7
Глава 2. Разработка и защита бизнес-планов резидентами ТОСЭР	14
Глава 3. Особенности налогообложения резидентов ТОСЭР	25
Глава 4. Особенности ведения бухгалтерского учета на малых предприятиях – резидентах ТОСЭР	36
Глава 5. Усиление контроля материально-производственных запасов на предприятиях – резидентах ТОСЭР	49
Глава 6. Бережливое производство: понятие, его роль в устойчивом развитии предприятия, инструменты	58
Глава 7. Аналитический инструментарий стратегического управления предприятий – резидентов ТОСЭР	70
Глава 8. Оценка спроса на потребительских рынках и потенциала их развития	79
Глава 9. Экономические риски создания территорий опережающего социально-экономического развития	87
Заключение	97
Приложения	99
Список литературы	115

ВВЕДЕНИЕ

Атрибутом любого государства является территория. Управление и развитие территорий – это, по существу, управление и развитие государства. Такой сложный процесс требует определенного деления территории на участки, отличающиеся своими природными, демографическими, социальными, экономическими и другими характеристиками, так как территория является основой для размещения населения, инфраструктуры и производства. В экономической географии это выражается в выделении макроэкономических зон, экономических районов, промышленных узлов и т. п.

Экономические свойства и качества территории зависят от длительности хозяйственного развития, материальной базы, демографических параметров населения, развития социальной сферы. Любая территория, вовлеченная в экономический процесс, должна быть особым образом организована.

Создание подобных территорий под разными названиями получило широкое развитие в мировой экономике: это зоны «порто-франко», «свободные гавани», экспортно-производственные, технико-внедренческие зоны и т. д.

В настоящее время широко распространены зоны интеграционного типа, которые делятся на: промышленно-производственные, экспортно-обрабатывающие, ускоренного экономического развития, технико-экономического развития, свободной торговли и т. д.

Специфическим видом являются территории с особым правовым режимом, созданные для ускоренного социально-экономического развития. К таким территориям относят наукограды, особые экономические зоны, территории опережающего социально-экономического развития.

Нормативно-правовой базой создания территорий опережающего развития являются федеральные законы: № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в РФ» от 22.07.2005 и № 392-ФЗ «О зонах территориального развития в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 03.12.2011, № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» от 29.12.2014.

Под территорией опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР) понимается часть территории субъекта Российской Федерации, на которой установлен особый правовой режим осу-

ществления предпринимательской и иной деятельности в целях обеспечения ускоренного социально-экономического развития территории.

Для каждой территории правительством устанавливается перечень видов экономической деятельности, при котором действует особый правовой режим ведения предпринимательской деятельности, минимальный объем капитальных вложений резидентов, положение о применении процедуры свободной таможенной зоны.

Введение особых правовых режимов использования территории приводит к исключению данных территорий из общего правового и социально-экономического поля государства. Это компенсируется выгодами для территории и национальной экономики в целом.

Развитие ТОСЭР (ТОР) опирается на установление благоприятного режима осуществления предпринимательской и инвестиционной деятельности посредством налоговых льгот, мер поддержки и преференций. Таким образом, государство стимулирует предпринимательскую активность и инвестиционный климат путем прямой и косвенной поддержки как резидентов, так и ТОСЭР.

Выгоды от ее создания имеют как резиденты, так и государство, так как ТОСЭР, как зона ускоренного экономического развития, создается для образования и развития территорий.

Именно создание и развитие инфраструктуры на ТОСЭР является основным моментом государственно-частного партнерства в рамках ТОСЭР, так как финансовое обеспечение размещения объектов инфраструктуры такой территории осуществляется за счет средств федерального бюджета, бюджета субъекта Российской Федерации и местных бюджетов.

Таким образом, частный партнер инвестирует в создание рабочих мест и ускоренное развитие территории, а государственный партнер предоставляет ему льготный режим осуществления предпринимательской деятельности на данной территории, в целом же более эффективно используются ресурсные возможности государства и бизнеса для ее развития.

Льготный режим проявляется в снижении налогов: нулевой налог на имущество и землю, уменьшение налогов на прибыль и страховых взносов. Важную роль играют и меры поддержки: ускоренная процедура возмещения НДС, упрощенные процедуры регистрации и подключения к инфраструктуре, возможность в ускоренном порядке привлекать к трудовой деятельности квалифицированный иностранный персонал

без учета квот и других ограничений, беспошлинный и безналоговый режим свободной таможенной зоны, льготное землепользование и др. Таким образом, за счет налоговых льгот привлекаются инвесторы и создаются новые рабочие места, а определенное время существования в рамках ТОСЭР позволяет бизнесу окрепнуть и встать на ноги.

В городе Набережные Челны Постановлением Правительства РФ № 44 от 28.01.2016 создана первая ТОСЭР в моногородах, и сейчас идет активное привлечение в нее резидентов. Предприниматели, у которых есть новый инвестиционный проект, соответствующий нормативным документам, могут подать заявку в исполком Набережных Челнов и, получив положительные отзывы от республиканских министерств и исполкома, выйти на Комиссию по рассмотрению заявок на заключение соглашения об осуществлении деятельности на ТОСЭР и получить этот статус. Статус резидента ТОСЭР на основании решения республиканской комиссии предприятия получают после включения в реестр Минэкономразвития РФ.

Представленное пособие разработано в первую очередь для предпринимателей и направлено на разъяснение всех нюансов, связанных с деятельностью предприятий в рамках ТОСЭР.

Глава 1. ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕЗИДЕНТОВ ТОСЭР

Правовой статус территорий опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР), порядок их создания регламентируются Федеральным законом № 473 «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» от 29.12.2014 [1] (далее – Закон о ТОСЭР).

В соответствии с этим законом ТОСЭР признается часть территории субъекта Российской Федерации, включая закрытое административно-территориальное образование, на которой в соответствии с решением Правительства Российской Федерации установлен особый правовой режим осуществления предпринимательской и иной деятельности в целях формирования благоприятных условий для привлечения инвестиций, обеспечения ускоренного социально-экономического развития и создания комфортных условий для обеспечения жизнедеятельности населения.

Особый режим предусматривает льготные ставки платы за пользование недвижимостью управляющей компании территории, приоритетное подключение к объектам инфраструктуры, применение процедуры свободной таможенной зоны, освобождение от налогов на имущество организаций и земельного налога и др.

Резидентами территории могут быть индивидуальные предприниматели, юридические лица, являющиеся коммерческими организациями (кроме унитарных предприятий), заключившие соглашение об осуществлении деятельности на территории и включенные в реестр резидентов.

При этом организации, имеющие статус участника регионального инвестиционного проекта, резидентами быть не могут. Резиденты не вправе иметь филиалы и представительства за пределами территории.

В целях осуществления функций по управлению ТОСЭР создается управляющая компания в форме акционерного общества, сто процентов акций которого принадлежат РФ.

Согласно п. 2 ст. 8 Закона о ТОСЭР, управляющая компания осуществляет функции самостоятельно или через свои дочерние общества. Указанная норма распространяет на него действие ст. 67.3 Гражданского кодекса Российской Федерации [2] (далее – ГК РФ), из чего следуют, в частности: а) солидарная ответственность управляющей компании по

сделкам, заключенным дочерним обществом во исполнение ее указаний или с ее согласия; б) субсидиарная ответственность по долгам дочернего общества в случае его несостоятельности (банкротства) по вине управляющей компании; в) право участников (акционеров) дочернего общества требовать от управляющей компании возмещения убытков, причиненных ее действиями или бездействием дочернему обществу. В Законе о ТОСЭР размер доли управляющей компании в уставном капитале ее дочернего общества не может быть менее 51 %. Но целевая правоспособность такого дочернего общества при этом не устанавливается.

ТОСЭР создается на территории муниципального образования или территориях нескольких муниципальных образований, но в границах только одного субъекта РФ и не может находиться в границах особой экономической зоны (далее – ОЭЗ) или зоны территориального развития (далее – ЗТР). Соответственно ОЭЗ и ЗТР не могут входить в границы ТОСЭР.

Так, в границах г. Набережные Челны (Республика Татарстан) создана территория опережающего социально-экономического развития. Определены виды экономической деятельности, осуществление которых допускается в результате реализации инвестиционных проектов на ТОСЭР, минимальный объем капиталовложений резидентов и минимальное количество создаваемых рабочих мест [3].

Город Набережные Челны входит в список моногородов с наиболее сложным социально-экономическим положением. Создание ТОСЭР позволит привлечь в город инвестиции и будет способствовать появлению новых рабочих мест, не связанных с деятельностью градообразующей организации.

Субъекты малого и среднего предпринимательства, занятые в сфере производства, имеют возможность получить статус резидента ТОСЭР с целью реализации новых инвестиционных проектов, направленных на расширение и модернизацию собственного производства на льготных условиях.

Общие условия для потенциальных резидентов ТОСЭР: юридическое лицо должно быть зарегистрировано на территории Набережных Челнов, которой присваивается статус ТОСЭР; юридическое лицо не может находиться в процессе реорганизации, ликвидации или банкротства; у предпринимателя должны отсутствовать недоимки по налогам, сборам, страховым взносам в фонды обязательного страхования (ОМС,

ПФР, ФСС); у потенциального резидента не может быть филиалов или представительств за пределами ТОР; осуществлять свою деятельность предприятие должно исключительно на территории опережающего развития, то есть в Набережных Челнах.

Отметим, что ТОСЭР отличаются от ОЭЗ тем, что предназначены для социально-экономического развития территории и формирования благоприятной среды для инвестиций. Они создаются по решению Правительства РФ на территориях монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородах), в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения, а также территориях монопрофильных муниципальных образований со стабильной социально-экономической ситуацией, включенных в перечень, утверждаемый Правительством РФ [4].

В ТОСЭР активно используются возможности привлечения трудовых ресурсов из числа местного населения, сотрудничества с местными предприятиями и инвесторами (резидентами). ОЭЗ имеет целью развитие отраслей экономики и создается на отдаленных от населенных пунктов территориях. Резидент ОЭЗ обязан осуществить капитальные вложения в рублях в сумме, эквивалентной не менее 3 млн евро (за исключением нематериальных активов), из них не менее 1 млн евро в течение первого года с момента заключения соглашения о ведении промышленно-производственной деятельности.

Финансовое обеспечение объектов инфраструктуры ТОСЭР осуществляется за счет федерального бюджета, бюджета субъекта РФ и местного бюджета, а также внебюджетных источников финансирования путем внесения в уставный капитал управляющей компании, предоставления субсидий на возмещение процентной ставки по кредитам инвесторов, для строительства объектов инфраструктуры, в размере до 100 процентов от ставки рефинансирования и использования иных механизмов проектного финансирования.

Резидент ТОСЭР (инвестор), заключая соглашение с управляющей компанией, берет на себя обязательство осуществлять деятельность, предусмотренную соглашением, произвести инвестиции, в том числе и капитальные вложения, а управляющая компания обязуется реализовать полномочия, предусмотренные законом о ТОСЭР, в том числе предоставить резиденту в собственность или аренду земельный участок.

Первоначально закон предусматривал создание ТОСЭР только на Дальнем Востоке, предоставляя для новых зон экономического роста

особый правовой режим осуществления предпринимательской деятельности, который включает в себя установление льготных ставок арендной платы за пользование объектами недвижимого имущества, льготы по налогообложению, применение таможенных процедур свободной таможенной зоны, приоритетное подключение к объектам инфраструктуры, установление особенностей государственного и муниципального контроля, предоставление государственных услуг и освобождение резидентов от уплаты налогов на имущество и земельного налога. Таким образом, государство простимулировало приток инвестиций в ТОСЭР для решения социальных и экономических задач. В условиях экономического кризиса и внешних санкций государство стимулировало бизнес вкладывать инвестиции в развитие конкурентных технологий, в создание новых рабочих мест, предоставляя значительные преференции и льготы в целях «компенсации» издержек бизнеса, связанных со сложившимися особыми условиями хозяйствования.

В соответствии с законом о ТОСЭР на территориях монопрофильных муниципальных образований РФ (моногородов), в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения, и монопрофильных муниципальных образований со стабильной социально-экономической ситуацией, включенных в перечень, утверждаемый Правительством РФ, ТОСЭР разрешено создавать начиная с 1 января 2017 г. В закрытых административно-территориальных образованиях (далее – ЗАТО) Государственной корпорации «Росатом» ТОСЭР предусмотрено создавать с 1 января 2016 г.

Разработчики проекта создания ТОСЭР на территориях ЗАТО поставили цель: создание условий для диверсификации экономики территории, появления и развития новых направлений производства гражданской продукции и оказания инженерных услуг на базе высокого научно-производственного и кадрового потенциала ЗАТО, выравнивание инвестиционной привлекательности.

В настоящее время в ЗАТО сформированы списки потенциальных резидентов и определены перспективные направления их деятельности. Предпочтение отдано предприятиям малого и среднего бизнеса. Одним из наиболее выгодных вариантов станет создание ТОСЭР на площадках уже действующих индустриальных парков, что даст их участникам дополнительные налоговые преференции.

Факторы специализации ТОСЭР и концентрации усилий по формированию всех необходимых условий для формирования отраслевых

центров компетенций (формы поддержки, привлечение и «закрепление» молодых специалистов и инженеров, подготовка собственных кадров и узких специалистов, кооперация с лидерами рынка, развитие организаций инновационной инфраструктуры и т. д.) являются ключевыми условиями для успешной реализации ТОСЭР на территории ЗАТО.

В связи с принятием Закона о ТОСЭР внесены изменения в Налоговый кодекс РФ [5]. Поправки касаются территорий опережающего социально-экономического развития. Ставка по налогу на прибыль для организаций – резидентов территорий составит 0 %. Она будет применяться в течение пяти налоговых периодов с момента получения первой прибыли. Размер ставки налога, подлежащего зачислению в бюджеты регионов, при этом не должен превышать 5 % в течение первых пяти периодов и не должен быть менее 10 % в течение пяти следующих.

Прописаны условия, при соблюдении которых организация вправе применять изложенные правила. В частности, юридическое лицо должно быть зарегистрировано на территории, не иметь обособленных подразделений за ее пределами, не применять специальные налоговые режимы, не входить в КГН, не участвовать в региональных инвестпроектах. Оно не должно быть НКО, банком, страховой организацией (страховщиком), НПФ, профучастником рынка ценных бумаг, клиринговой компанией, резидентом ОЭЗ [6].

Также внесены изменения в законы, устанавливающие особенности проведения экологической экспертизы проектной документации объектов капитального строительства, изъятия земель для государственных нужд, осуществления иностранцами трудовой деятельности и др. [7].

Помимо Закона о ТОСЭР, существует ряд подзаконных нормативных актов, регулирующих деятельность ТОСЭР.

Так, Постановлением Правительства РФ № 614 «Об особенностях создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)» от 22.06.2015 [8] установлены правила создания ТОСЭР в моногородах. Решение о создании ТОСЭР принимается Правительством РФ на основании предложения Минэкономразвития России по результатам оценки заявки, представленной руководителем региона. Заявка должна быть согласована с главой моногорода. Указанным Постановлением Правительства РФ определены требования к инвестиционным проектам, реализуемым на территориях ТОСЭР в моногородах (в части количества создаваемых рабочих мест, объема

капвложений, привлечения иностранных работников, видов экономической деятельности, отсутствия взаимосвязи с градообразующей организацией), установлены дополнительные требования к резидентам ТОСЭР. Предусмотрено ведение реестра резидентов ТОСЭР. Если в течение первых двух лет существования ТОСЭР в реестр не включено ни одно юридическое лицо, зарегистрированное на территории моногорода, принимается решение о досрочном прекращении существования ТОР.

Согласно Постановлению Правительства РФ № 1132 «О совместных плановых проверках, проводимых в отношении резидентов территории опережающего социально-экономического развития органами, уполномоченными на осуществление государственного контроля (надзора), муниципального контроля» от 22.10.2015 [9], проверки будут проводиться при всех видах государственного контроля (надзора), муниципального контроля.

Исключения – контроль за осуществлением иностранных инвестиций, госконтроль за экономической концентрацией, контроль и надзор в финансово-бюджетной сфере, налоговый, валютный, таможенный контроль, государственный портовый контроль, контроль за уплатой взносов в ГВБФ, контроль на финансовых рынках, банковский, страховой надзор, надзор в национальной платежной системе, госконтроль за осуществлением клиринговой деятельности.

По результатам проверок должностными лицами каждого органа, проводящего проверку, составляется акт (в двух экземплярах) по форме, установленной Минэкономразвития России. В течение пяти рабочих дней с даты составления акта орган государственного контроля (надзора), муниципального контроля направляет в уполномоченный орган его копию.

Письмом Министерства финансов РФ № 03-03-10/15503 от 20.03.2015 разъяснены вопросы, касающиеся установления пониженных налоговых ставок [10].

Письмом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 17-3/В-244 «О применении пониженных тарифов страховых взносов резидентами территории опережающего социально-экономического развития» от 10.06.2016 [11] даны разъяснения о применении льготных ставок по налогу на прибыль участниками региональных инвестпроектов и свободной экономической зоны, резидентами территории опережающего социально-экономического развития.

Если у участника регионального инвестпроекта доходы от продажи товаров, произведенных в результате реализации проекта, составляют не менее 90 % всех учитываемых при определении налоговой базы доходов, то по всей базе (включая доходы – расходы от иной деятельности), налог исчисляется по пониженным ставкам. В противном случае к налоговой базе применяются общеустановленные ставки.

Если у резидента ТОСЭР доходы от деятельности на этой территории в рамках соглашений составляют не менее 90 % всех учитываемых при расчете налоговой базы доходов, нулевая ставка по налогу, зачисляемому в федеральный бюджет, применяется ко всей базе (включая доходы – расходы от иной деятельности). Ставка по налогу, зачисляемому в региональные бюджеты, применяется только к базе от деятельности на ТОСЭР в рамках соглашений. При этом к базе от иной деятельности применяется общеустановленная налоговая ставка. Если доходы менее 90 %, ко всей базе (включая доходы – расходы от иной деятельности) применяются общеустановленные налоговые ставки.

Участники СЭЗ применяют пониженные налоговые ставки к базе от деятельности в зоне по соответствующим договорам. К базе от иной деятельности применяются общеустановленные налоговые ставки.

Таким образом, в настоящее время на федеральном уровне сформирована нормативно-правовая база, регулирующая механизмы создания ТОСЭР. Реализация проекта ТОСЭР позволит обеспечить инвестиционную привлекательность моногородов и ЗАТО, сформировать и ускоренно развивать высокотехнологичные кластеры по перспективным направлениям, увеличить объем производства импортозамещающей продукции, создать новые высокопроизводительные рабочие места, увеличить налоговые поступления в бюджеты всех уровней и снизить зависимость местных бюджетов от градообразующих предприятий.

Глава 2. Разработка и защита бизнес-планов резидентами ТОСЭР

Для получения статуса резидента территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) формируется пакет документов, обязательным элементом которого выступает бизнес-план инвестиционного проекта [12–15]. Решение о возможности осуществления инвестиционного проекта резидентом на территории опережающего социально-экономического развития принимается Министерством экономики Республики Татарстан и исполнительным комитетом муниципального образования [16–18].

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время это инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Структура бизнес-плана:

Титульный лист

Содержание

1. Конфиденциальность.
2. Краткое содержание проекта и ожидаемые результаты (резюме).
3. Рынок и конкуренция.
4. Товар и конкурентоспособность.
5. План реализации товара.
6. План обеспечения предметами и средствами труда.
7. План обеспечения производства.

8. План по трудовым ресурсам.
9. Организационно-правовая форма реализации проекта.
10. Оценка риска и страхование.
11. Финансово-экономическое обоснование.

Приложения

Титульный лист

Титульный лист бизнес-плана приведен в Приложении 1.

Назначение титульного листа – дать общее представление о наименовании проекта, предприятия-заявителя, его организационно-правовой форме, форме собственности и реквизитах. Объем – не более 20–25 строк.

Регистрационный номер присваивают в органе, куда представлен бизнес-план. На подпись руководителя ставится печать.

После слов «БИЗНЕС-ПЛАН ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА» приводится полное наименование проекта.

Наименование предприятия пишется полностью.

Возможные организационно-правовые формы: хозяйственное товарищество и общество, акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью, общество с ограниченной ответственностью, производственный кооператив.

Возможные формы собственности: федеральная, субъектов Федерации, муниципальная, единоличная семейная, акционерная, кооперативная, коллективная.

Далее указываются величина уставного капитала и доля государства в уставном капитале.

Внизу пишутся месяц, год, место составления бизнес-плана.

Содержание

В разделе «СОДЕРЖАНИЕ» приводятся наименования разделов бизнес-плана и номера страниц.

1. Раздел «КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ»

Цель раздела – заявление разработчика о необходимости неразглашения содержания бизнес-плана. Объем – 3–5 строк. Рекомендуемое изложение информации в данном разделе: «Информация и данные, со-

держатся в этом бизнес-плане, являются строго конфиденциальными и предоставляются при условии, что они не будут переданы третьим лицам без предварительного согласия разработчика бизнес-плана».

2. Раздел «КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ»

Цель данного раздела – заинтересовать потенциального инвестора в проекте на основе краткого описания наиболее важных, по мнению разработчика, положений проекта.

Резюме – это сжатый, быстро читаемый обзор информации о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие, начиная собственное дело или развивая имеющееся. Резюме является предельно сокращенной версией самого бизнес-плана. В связи с этим оно может иметь самостоятельное значение, трактоваться как рекламный документ, использоваться при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное или дополнительное финансирование.

Порядок изложения концепции достаточно свободен. Основное требование – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. В резюме можно поместить рисунок или фотографию изделия.

Объем данного раздела не должен превышать 3–4 страниц.

Резюме пишется после составления всего бизнес-плана.

3. Раздел «РЫНОК И КОНКУРЕНЦИЯ»

Цель раздела – обоснование существования неудовлетворенного спроса на предлагаемый товар и возможности удовлетворения спроса в рамках реализации проекта.

2.1. Общая характеристика рынка, предприятия и его конкурентоспособности.

В бизнес-плане приводится краткая характеристика незаполненного рынка: неудовлетворенный спрос, стабильный или развивающийся характер отрасли (сферы) потребления и перспективность выхода предприятия на рынок, налаженные связи с поставщиками, конкурентоспособность предприятия (ноу-хау, сертифицированность системы качества, товара) и др.

Основные конкуренты и их общая характеристика:

- наименование конкурентов;
- объемы продаж конкурентов;
- общие доли рынка, принадлежащие конкурентам;
- цены конкурентов на аналогичные товары;
- главные сильные и слабые стороны конкурентов;
- поведение конкурентов.

Описываются основные потребители товара, а именно приводятся наименование основных потребителей, тип потребителей (конечный потребитель, посредник).

Планируются регионы сбыта, т. е. рынки: Республика Татарстан, РФ, страны СНГ, страны экспортных поставок.

Планируется потенциальная емкость рынка по регионам, которая определяется в процессе маркетинговых исследований рынка.

4. Раздел «ТОВАР И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ»

В разделе необходимо дать характеристику товара, делая упор на исчерпывающее знание отличительных черт и максимальное удовлетворение запросов рынка по данному виду товара.

1. Необходимо описать товар: наименование, перечень удовлетворяемых товаром потребностей, основные технические характеристики, потребительские свойства товара, дизайн (эргономические и эстетические показатели), основные отличия и преимущества товара, особенности технологии изготовления.

2. Рассмотреть экологические свойства товара и технологического процесса его изготовления: каково воздействие товара на экологическую среду, свойства товара, благоприятное воздействие на экологическую среду, возможности товара по контролю состояния экологической среды и др.

3. Состояние разработки, а именно: изделие окончательно разработано, создан макет, рабочий или опытный образец, изделие находится в стадии постановки на производство, изделие находится в стадии производства, имеются возможности для расширения ассортимента предлагаемого товара.

4. Научеёмкость товара и технологии. Правовая защита товара:

- использование лицензий, ноу-хау, авторских прав;
- патентозащищенность (действующая и планируемая), сроки действия и страны;
- наличие или планирование регистрации торговой марки товара.

5. Общая характеристика конкурентоспособности товара: качество товара, наличие торговой марки, состояние рекламной деятельности, ценообразование и различные виды уступок и льгот, уровень послепродажного обслуживания.

На завершающем этапе необходимо заполнить таблицу «Сравнительная характеристика товара с товаром конкурентов» (Приложение 2).

5. Раздел «ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРА»

В разделе бизнес-плана необходимо описать:

– план сбора и анализа рыночной информации в процессе разработки, на этапах пробных продаж, выведения на рынок и последующих этапах жизненного цикла товара;

– планируемые работы по уточнению объема продаж, ассортимента товара и рынков сбыта;

– направления совершенствования продукции с учетом сроков прохождения жизненного цикла товара, ответных действий конкурентов, реакции потребителей, требований к упаковке, ее параметрам и внешнему виду.

Планирование сбыта осуществляется по направлениям: характеристика собственной сбытовой сети и каналы сбыта товара, использование сбытовых сетей других фирм, работа под торговой маркой известной фирмы, использование публичных релейшнз. Следует описать методы послепродажного обслуживания и сервиса.

В данном разделе помещают расчеты затрат на реализацию товара, т. е. составляется калькуляция затрат на единицу продукции.

6. Раздел «ПЛАН ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДМЕТАМИ И СРЕДСТВАМИ ТРУДА»

Цель раздела – приведение плана приобретения необходимого сырья, материалов, комплектующих для изготовления товара.

Определяются фирмы-поставщики по основным видам сырья, материалов, комплектующих. Для каждого основного вида сырья, материалов, комплектующих указывается название фирмы, города, страны. Объемы поставок указываются в натуральных и денежных единицах (для импорта – в валюте страны импорта).

Рассматривается вопрос доставки материальных ресурсов и гарантии поставок. Необходимо привести протоколы намерений, договоры и контракты на поставку.

7. Раздел «ПЛАН ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

Целью данного раздела является рассмотрение вопроса обеспечения производства недостающими мощностями и оборудованием.

В разделе бизнес-плана указываются этапы, сроки и стоимость НИОКР по созданию необходимого оборудования или технологического процесса для производства товара.

Делаются расчеты потребности в технологическом оборудовании, приводится перечень оборудования, необходимого для запланированного максимального объема производства товара.

Рассматриваются вопросы кооперации: указывается, с кем и в какой области предприятие формирует кооперативные связи при изготовлении товара. Подробно описывается кооперация с предприятиями Республики Татарстан.

Отдельным пунктом рассматриваются вопросы сертификации производства и организации контроля качества товара.

В рамках данного раздела необходимо описать вопросы охраны окружающей среды, т. е. воздействия технологического процесса изготовления товара на экологическую среду, указать мероприятия по охране окружающей среды при производстве товара и подтверждающие их документы.

8. Раздел «ПЛАН ПО ТРУДОВЫМ РЕСУРСАМ»

Рассматриваются вопросы обеспеченности персоналом. С этой целью необходимо составить штатное расписание по форме (отдельно для управления, производства и сбыта) (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Штатное расписание ... (название предприятия) на 20__ год

Должность	Количество	Месячный оклад, тыс. руб.	Всего	Выплаты в течение реализации проекта
				с ... месяца по ... месяц
				с ... месяца по ... месяц
				с ... месяца по ... месяц

Необходимо указать формы привлечения к труду: постоянная работа, совместительство, надомная и т. д.

Представить информацию, как растет число рабочих мест с учетом нормативов, обязательных для резидентов:

– для новых предприятий – не менее 20 ед. в течение первого года реализации проекта (всего за период реализации – не менее 30 ед.);

– для действующих предприятий – не менее среднесписочной численности работников юридического лица за последние 3 года.

Определяются формы обучения и переподготовки работников предприятия, а также вопросы создания новых рабочих мест.

9. Раздел «ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА»

Цель раздела – планирование организации производства товара.

Для успешной реализации проекта необходимо выделить (обособить) проект с разумным использованием получаемой от его реализации прибыли. Должны быть показаны организационные мероприятия по реализации проекта:

– выделение подразделения, осуществляющего проект, на самостоятельный баланс со своим расчетным счетом и получение им субсчета;

– создание временной организационной структуры;

– назначение руководителя проекта;

– для существующего предприятия должна быть выполнена оценка соответствия его структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей проекта и путей их достижения;

– для создаваемых предприятий проектирование всех структур должно быть в максимальной степени увязано с основными положениями проекта;

– создание совместного предприятия.

10. Раздел «ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ»

Цель данного раздела – определение потенциальных проблем, трудностей и рисков, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта.

Инвестор должен убедиться, что разработчик бизнес-плана реально смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного мероприятия.

Основными видами риска по месту их возникновения могут быть:

- риск отсутствия сбыта;
- риск организации производства;
- производственный риск при изготовлении продукции;
- финансовый риск, возникающий в сфере взаимоотношений с банками и финансовыми органами.

Необходимо привести:

- меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- программу страхования от рисков;
- название страховой компании, с которой предполагается работать, ее реквизиты (адрес, телефон, фамилии).

11. Раздел «ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ»

Цель раздела – определение эффективности бизнес-проекта.

В этом разделе представляются следующие данные:

1. Инвестиционные издержки, их расчет приводится в Приложении 3.
2. Затраты на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия (расчет приводится в Приложении 4).
3. Источники, за счет которых производится финансирование инвестиционного бизнес-проекта (расчет приводится в Приложении 5).
4. План денежных поступлений на предприятие и выплат по годам реализации бизнес-проекта (Приложение 6).
5. Расчет срока окупаемости предприятия (приводится в Приложении 7).
6. Показатели, характеризующие внутреннюю норму рентабельности (Приложение 8).
7. Показатели, характеризующие срок окупаемости с учетом дисконтирования и дисконтированного дохода NPV (расчет приводится в Приложении 9).
8. Расчет показателей, характеризующих рентабельность продаж (Приложение 10).
9. Расчет бюджетного эффекта от реализации проекта (Приложение 11).

Основными показателями, позволяющими определить эффективность инвестиционного бизнес-проекта, являются данные «Плана денежных поступлений и выплат» (Приложение 6). Условием эффектив-

ности реализуемого проекта является положительное значение показателя денежного потока для каждого интервала времени (Приложение 7).

Для оценки эффективности проекта необходимо вычислить:

- срок окупаемости бизнес-проекта,
- внутреннюю норму рентабельности,
- срок окупаемости с учетом дисконтирования,
- чистый дисконтированный доход (ЧДД),
- срок возврата кредита (для каждого кредита отдельно),
- рентабельность продаж.

Рентабельность продаж определяется как отношение прибыли, полученной от реализации продукции, к объему реализованной продукции по проекту.

Важным условием эффективности планируемого проекта является то, что рентабельность от продаж по проекту должна быть выше показателя рентабельности продаж предприятий-конкурентов.

Рентабельность продаж рассчитывается по данным, приведенным в Приложении 10.

Срок окупаемости бизнес-проекта определяется как срок с момента выдачи средств из бюджета Республики Татарстан (или внебюджетных фондов, или средств сформированных в форме уставного капитала) на возвратной и платной основе до момента, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и суммарным объемом инвестиций приобретает положительное значение.

Срок окупаемости рассчитывается по данным, приведенным в Приложении 7.

В объем инвестиций на осуществление бизнес-проекта включаются затраты за счет всех источников финансирования согласно итогу Приложения 5.

Сумма инвестиций при расчете срока окупаемости принимается без учета налога на добавленную стоимость.

Внутренняя норма рентабельности определяется как дисконтирующий множитель, приводящий разновременные значения баланса доходов и инвестиционных расходов к началу реализации проекта.

Она является максимальной величиной процентной ставки, при которой занятые средства окупятся за жизненный цикл проекта исходя из условия, что сумма дисконтированных разностей денежных потоков равна нулю:

$$\sum_{t=1}^T P_t \frac{1}{(1+n)^{t-1}} = 0,$$

где P_t – ежегодная разность денежных потоков (Приложение 8); T – суммарная продолжительность жизненного цикла проекта, включая строительство объекта и эксплуатацию основного технологического оборудования; n – внутренняя норма рентабельности.

Показатель «Внутренняя норма рентабельности» определяется по данным Приложения 8.

Срок окупаемости с учетом дисконтирования и дисконтированный доход определяются по данным Приложения 9.

Коэффициенты дисконтирования at для постоянной нормы дисконта E рассчитываются по формуле:

$$at = (1 + E)^{-(t-1)},$$

где t – номер шага расчета ($t = 1, 2, \dots, T$).

Срок окупаемости бизнес-проекта с учетом дисконтирования определяется как время с момента выдачи средств на осуществление проекта до момента, когда значение в строке 7 Приложения 9 приобретает положительные значения.

Значение дисконтированного дохода NPV определяют как последнее значение в строке 7 Приложения 9.

Необходимо выполнить расчеты коэффициентов, устанавливающие структуру баланса предприятия:

- показатель текущей ликвидности;
- показатель обеспеченности собственными средствами;
- отношение собственных средств к величине заемных средств в составе средств финансирования;
- показатель восстановления (утраты) платежеспособности (расчет проводится в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий») от 20.05.1994.

С учетом имеющегося практического опыта формирования бизнес-планов резидентами Министерство экономики РТ указывает на следующие типовые замечания:

1. Период времени, который должен быть выбран для получения льгот по налогу на прибыль, зачисляемому в бюджет РТ, устанавливается не менее 15 лет.

2. В расчетных таблицах необходимо указать, с какого квартала предприниматель планирует стать резидентом ТОР. С этой даты учитываются объем вложенных инвестиций, число созданных рабочих мест и приводятся расчеты по применению налоговых каникул. Срок получения статуса резидента заявителем указывается со следующего после подачи заявки квартала.

3. Экономические расчеты необходимо выполнять в ценах, действующих на момент разработки бизнес-плана.

4. Сроки окупаемости бизнес-проекта приводятся с учетом инвестиций без НДС.

5. Финансово-экономическое обоснование должно быть дополнено расчетами по объему льгот по каждому налогу и социальным отчислениям.

6. В разделе 1 «Краткое содержание проекта» бизнес-плана необходимо указать, на какую форму государственной поддержки претендует инвестиционный проект, сумму запрашиваемых льгот по видам налогов и налоговых отчислений от проекта по годам, указать, в чьей собственности находится инфраструктура объекта, инвестиционные издержки проекта и источники их финансирования, основные показатели эффективности реализации проекта.

7. Проекты, предусматривающие расширение производства, должны в инвестиционных затратах учитывать средства на прирост оборотных средств.

8. Поступившие средства, т. е. источники финансирования, должны быть равны инвестиционным издержкам.

9. Показатели первых двух лет планируются с разбивкой по кварталам, далее по годам.

Глава 3. ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ РЕЗИДЕНТОВ ТОСЭР

В соответствии со ст. 17 Федерального закона № 473-ФЗ «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» от 29.12.2014 [1] особый правовой режим осуществления предпринимательской и иной деятельности на территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) включает в себя следующие льготы (преференции) по обязательным платежам в бюджеты:

- особенности налогообложения резидентов ТОСЭР, установленные законодательством Российской Федерации о налогах и сборах;
- особенности осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля на территории опережающего социально-экономического развития;
- применение таможенной процедуры свободной таможенной зоны;
- освобождение резидентов ТОСЭР от уплаты налогов на имущество организаций и земельного налога.

Сразу надо оговориться, что применение процедуры свободной таможенной зоны предусмотрено только для ТОСЭР Дальнего Востока, а для моногородов, получивших статус территории опережающего социально-экономического развития, не применяется.

Основные правила налогообложения, в том числе механизм расчета и уплаты налогов, установлены в Налоговом кодексе Российской Федерации (далее – НК РФ) [5, 19].

В то же время по региональным и местным налогам соответственно законодательные органы региональных властей и представительные органы местного самоуправления вправе устанавливать следующие элементы налогообложения:

1. Налоговые ставки – в пределах, определенных НК РФ. Налоговый кодекс при этом определяет минимальный и максимальный уровни налоговых ставок.
2. Порядок и сроки уплаты налога. НК РФ может устанавливать ограничения по наиболее ранним срокам уплаты.
3. Налоговые льготы – дополнительно к федеральным льготам, предусмотренным НК РФ.

Кроме того, регионы своим законами имеют право снижать ставку налога на прибыль, но не более чем на 4,5 % (ст. 284 НК РФ).

Льготы по налогу на прибыль организаций, налогу на имущество организаций и земельному налогу распространяются на деятельность, осуществляемую в рамках соглашения об осуществлении деятельности на территории ТОСЭР. При этом, если наряду с деятельностью, предусмотренной таким соглашением, компания осуществляет также иные виды деятельности, то необходимо ведение отдельного бухгалтерского и налогового учета. В случае отсутствия отдельного учета налогоплательщик не сможет воспользоваться налоговыми льготами.

Нужно учитывать, что ведение отдельного учета – крайне трудоемкий процесс, требующий дополнительных расходов. Кроме того, возможны различные подходы к распределению некоторых видов косвенных расходов, что может приводить к налоговым спорам и судебным разбирательствам с налоговыми органами.

Следовательно, более целесообразным может быть создание самостоятельного юридического лица, которое будет осуществлять деятельность как резидент ТОСЭР исключительно в рамках инвестиционного соглашения.

Резиденты территории опережающего социально-экономического развития не вправе иметь филиалы и представительства за пределами территории опережающего социально-экономического развития (ст. 12 Федерального закона № 473-ФЗ) от 29.12.2014 [1].

В случае создания резидентом ТОСЭР филиала и представительства за пределами территории он теряет статус резидента и, соответственно, право на пользование налоговыми льготами.

При этом налоговое законодательство не содержит понятия филиала и представительства (определены в ст. 55 Гражданского кодекса [2]), хотя и оперирует ими, но определяет термин «обособленное подразделение».

Обособленное подразделение организации – любое территориально обособленное от нее подразделение, по месту нахождения которого оборудованы стационарные рабочие места. Признание обособленного подразделения организации таковым производится независимо от того, отражено или не отражено его создание в учредительных или иных организационно-распорядительных документах организации, и от полномочий, которыми наделяется указанное подразделение (ст. 11 НК РФ) [2]. В налоговом законодательстве стационарным рабочим местом считается, если создается на срок более одного месяца.

Таким образом, резиденты ТОСЭР не могут создавать рабочие места за пределами ТОСЭР, за исключением краткосрочных работ – участия в выставках, ярмарках и т. п.

В то же время действующее законодательство не запрещает:

– резидентам ТОСЭР иметь дочерние компании за пределами ТОСЭР;

– дочерним компаниям получать статус резидента ТОСЭР.

При этом доля материнской компании в уставном капитале дочерней может быть любой, вплоть до 100 %.

Естественно, что отдельное юридическое лицо, зарегистрированное вне ТОСЭР (не являющееся резидентом ТОСЭР), не имеет возможности использовать налоговые льготы.

В соответствии с п. 11 ст. 251 НК РФ при определении налоговой базы не учитываются доходы в виде имущества (в том числе денежных средств), полученного российской организацией безвозмездно:

– от организации, если уставный капитал получающей стороны более чем на 50 % состоит из вклада передающей организации;

– от организации, если уставный капитал передающей стороны более чем на 50 % состоит из вклада получающей организации и на день передачи имущества получающая организация владеет на праве собственности указанным вкладом в уставном капитале.

Таким образом, это позволяет, с одной стороны, существующему бизнесу входить на ТОСЭР или, наоборот, бизнесу, зародившемуся на ТОСЭР, выходить за рамки территории развития.

С другой стороны, это дает возможность для «манипулирования» налоговой базой, перевода прибыли или имущества под юрисдикцию ТОСЭР в целях снижения налоговых обязательств.

Налоговые органы, очевидно, будут пристально отслеживать взаимоотношения резидентов ТОСЭР с взаимозависимыми лицами в целях недопущения получения группой компаний необоснованной налоговой выгоды. Соответственно, в случае наличия взаимоотношений с аффилированными лицами налогоплательщики должны быть готовы доказывать перед налоговыми органами отсутствие схем, направленных на снижение налоговой нагрузки.

В составе льгот, предусмотренных для резидентов ТОСЭР, есть также льгота по налогу на добычу полезных ископаемых (НДПИ) в виде применения понижающего коэффициента $K_{\text{ТД}}$ к налоговой ставке НДПИ (ст. 342.3 НК РФ). Данный коэффициент принимается равным 0 до пе-

риода появления прибыли предприятия, а затем увеличивается на 0,2 каждые два года, пока не станет равным 1,0 к 10-му году после появления прибыли.

Однако применение льготы по НДС для резидентов ТОСЭР «Набережные Челны» невозможно, поскольку добыча полезных ископаемых не включена в перечень видов экономической деятельности, осуществление которых допускается в результате реализации инвестиционных проектов на данной ТОСЭР (приведен в Приложении к Постановлению Правительства РФ № 44 от 28.01.2016) [3].

Основные льготы по налогам и страховым взносам, предусмотренные для резидентов ТОСЭР, приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Льготы по обязательным платежам для резидентов
ТОСЭР «Набережные Челны»**

Обязательный платеж	Общий режим налогообложения (без льгот)	ТОСЭР «Набережные Челны»	Разница
1. НДС, порядок возмещения НДС из бюджета	После проведения камеральной проверки	Заявительный порядок (при наличии договора поручительства управляющей компании ТОСЭР)	Возмещение НДС из бюджета на 6–9 месяцев быстрее
2. Налог на прибыль организаций	20 % (2 % + 18 %) от прибыли, в том числе 2 % (3 % – до 2020 г.) – в федеральный бюджет, 18 % (17 % – до 2020 г.) – в региональный бюджет	5 % (0 % + 5 %) – в течение первых 5 лет получения прибыли, 12 % (2 % + 10 %) – с 6-го по 10-й годы	15 % – первые 5 лет, 8 % – последующие 5 лет от получения прибыли
3. Налог на имущество организаций	2,2 % от остаточной стоимости	Освобождение на 10 лет	До 2,2 % от остаточной стоимости
4. Земельный налог	1,5 % от кадастровой стоимости	Освобождение на 10 лет	До 1,5 % от кадастровой стоимости земли
5. Страховые взносы	30 % от фонда оплаты труда	7,6 % от фонда оплаты труда	22,4 % от фонда оплаты труда

Следует отметить, что все налоговые льготы действуют только в период наличия у муниципального образования статуса территории опережающего социально-экономического развития. Такой статус присваивается сроком на 10 лет и может быть продлен еще на 5 лет решением Правительства РФ.

Рассмотрим вышеуказанные преференции более подробно.

1. Заявительный порядок возмещения НДС позволяет налогоплательщикам вернуть (зачесть) суммы налога еще до завершения камеральной проверки декларации (ст. 176.1 НК РФ).

Для возмещения НДС в ускоренном порядке резиденты территорий опережающего социально-экономического развития должны представить договор поручительства управляющей компании (его копию). Договор поручительства должен соответствовать требованиям п. 4.1 ст. 176.1 НК РФ и непременно предусматривать обязательство управляющей компании при обнаружении нарушений (в случае, указанном в пп. 3 п. 2 ст. 176.1 НК РФ) по требованию налогового органа уплатить в бюджет за налогоплательщика излишне возмещенные резиденту ТОСЭР суммы налога.

Предусмотренный общий порядок возмещения НДС из бюджета требует прохождения длительной процедуры камеральной проверки налоговыми органами, представленной декларации по НДС, принятия решения налогового органа о возмещении. В некоторых случаях, когда налоговым органом по формальным причинам принимается решение об отказе в возмещении НДС, налогоплательщик вынужден обращаться в арбитражный суд и проходить через долгое судебное разбирательство. В результате при общем режиме ожидание возврата НДС налогоплательщиком может затянуться на период до 9 месяцев, а в случае судебного разбирательства – более года.

2. По налогу на прибыль для резидентов ТОСЭР предусмотрено применение пониженных налоговых ставок. При отсутствии у налогоплательщика льгот ставка налога на прибыль составляет в общем случае 20 %, в том числе 2 % уплачивается в федеральный бюджет, а 18 % – в бюджет субъекта РФ, на территории которого организация осуществляет свою деятельность (до 2020 года – 3 и 17 % соответственно).

Порядок предоставления льготы в виде пониженной ставки отличается в части, подлежащей уплате в федеральный бюджет, и в части, уплачиваемой в бюджет Республики Татарстан.

Согласно п. 1.8 ст. 284 НК РФ, для организаций, получивших статус резидента ТОСЭР, налоговая ставка по налогу, подлежащему зачис-

лению в федеральный бюджет, устанавливается в размере 0 % вместо 2 % (3 % – до 2020 г.) и применяется в порядке, предусмотренном ст. 284.4 Кодекса.

В соответствии с п. 2 ст. 284.4 Кодекса налогоплательщик – резидент ТООСЭР вправе применять к налоговой базе пониженные налоговые ставки, если у него выполняются следующие условия:

1) доходы от деятельности, осуществляемой при исполнении соглашений об осуществлении деятельности на ТООСЭР, составляют не менее 90 % всех доходов, учитываемых при определении налоговой базы по налогу в соответствии с гл. 25 НК РФ;

2) налогоплательщиком ведется раздельный учет доходов и расходов, полученных (понесенных) от деятельности, осуществляемой при исполнении соглашений об осуществлении деятельности на ТООСЭР, и доходов и расходов, полученных (понесенных) при осуществлении иной деятельности.

Значит, если у налогоплательщика доходы от деятельности, осуществляемой при исполнении соглашений об осуществлении деятельности на ТООСЭР, составляют не менее 90 % всех доходов, учитываемых при определении налоговой базы, то налоговая ставка по налогу, подлежащему зачислению в федеральный бюджет, в размере 0 % применяется ко всей налоговой базе (включая прибыль, полученную при осуществлении иной деятельности) [20].

Кроме того, для таких организаций законами субъектов Российской Федерации может устанавливаться пониженная ставка налога на прибыль, подлежащего зачислению в бюджеты субъектов Российской Федерации, от деятельности, осуществляемой при исполнении соглашения об осуществлении деятельности на ТООСЭР, в соответствии с положениями ст. 284.4 Кодекса. В Республике Татарстан такое положение закреплено в законе № 5-ЗРТ от 10.02.2006 [21]. Ставка налога на прибыль в части, зачисляемой в бюджет Республики Татарстан, составляет:

– 0 % – в течение пяти календарных лет начиная с календарного года, в котором впервые получена налогооблагаемая прибыль;

– 5 % – в период с шестого по десятый календарный год включительно начиная с налогового периода, в котором впервые получена налогооблагаемая прибыль;

– 13,5 % (12,5 % в 2017–2020 гг.) – по истечении десяти календарных лет начиная с налогового периода, в котором впервые получена налогооблагаемая прибыль.

Если резидент ТОСЭР в течение трех календарных лет после включения в реестр резидентов не получил прибыль, подлежащую налогообложению, то первым годом получения прибыли считается четвертый календарный год, считая с года, в котором организация получила статус резидента.

Например, организация стала резидентом ТОСЭР в 2017 г., при этом в период с 2017 по 2021 гг. она не имела налогооблагаемой прибыли, а первую прибыль получила в 2022 г. Тогда периодом отсутствия прибыли в целях налогообложения будут считаться первые три календарных года – с 2017 по 2019 включительно. В 2020 и 2021 гг., несмотря на отсутствие прибыли, считается, что организация применяет налоговую ставку 5 %. Также 5 % с прибыли будет взиматься в 2022, 2023, 2024 гг. Начиная с 2025 года ставка налога на прибыль в региональный бюджет будет установлена на уровне 10 %.

Вышеуказанные льготные ставки налога на прибыль, подлежащего зачислению в бюджет Республики Татарстан, применяются только к налоговой базе от деятельности, осуществляемой при исполнении соглашений об осуществлении деятельности на ТОСЭР. При этом к налоговой базе от осуществления иной деятельности (при ее наличии) применяется общеустановленная ставка налога на прибыль, подлежащего зачислению в бюджет Республики Татарстан, в размере 18 % (17 % до 2020 г.).

В случае если у налогоплательщика доходы от деятельности, осуществляемой при исполнении соглашений об осуществлении деятельности на ТОСЭР, составляют менее 90 % всех доходов, учитываемых при определении налоговой базы по налогу в соответствии с гл. 25 Кодекса, то ко всей налоговой базе (включая прибыль при осуществлении иной деятельности) применяется общеустановленная ставка налога на прибыль в размере 20 % [3].

3. Льгота по налогу на имущество организаций предусмотрена не в виде снижения ставки, а в виде полного освобождения от налога. Освобождается от налогообложения имущество организаций – резидентов ТОСЭР, стоящее на балансе организаций, вновь созданное или приобретенное не ранее 1 января 2014 г. и используемое в целях осуществления деятельности в соответствии с соглашением об осуществлении деятельности на ТОСЭР. Льгота предоставляется с момента принятия на учет указанного имущества на срок действия соглашения об осуществлении деятельности на ТОСЭР, но не более чем на 10 лет [22].

4. Аналогично налогу на имущество организаций предоставляется льгота в виде освобождения от земельного налога.

Освобождаются от уплаты земельного налога организации-резиденты в отношении земельных участков, используемых для реализации инвестиционного проекта в рамках соглашения об осуществлении деятельности на ТОСЭР «Набережные Челны», на срок до 10 лет с даты внесения соответствующей записи в реестр резидентов [23].

Нужно отметить, что земельный участок может быть не оформлен на праве собственности, а использоваться на праве аренды, при этом на арендатора распространяются льготы по уплате земельного налога, установленные нормативными правовыми актами муниципального образования «Город Набережные Челны» [24].

5. Для резидентов ТОСЭР предусмотрены пониженные тарифы страховых взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации на обязательное пенсионное страхование, Фонд социального страхования Российской Федерации на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования на обязательное медицинское страхование, предусмотренные главой 34 НК РФ.

Основной тариф страховых взносов, установленный ст. 426 НК РФ, составляет 30 % и применяется большинством работодателей. Для резидентов ТОСЭР применяется самый низкий из пониженных тарифов в размере 7,6 % (пп. 5. п. 2 ст. 427 НК РФ), в том числе:

- в Пенсионный фонд (на обязательное пенсионное страхование) – 6,0 %,

- в Фонд социального страхования (на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством) – 1,5 %,

- в Фонд обязательного медицинского страхования (на обязательное медицинское страхование) – 0,1 %.

Резиденты ТОСЭР имеют право применять пониженный тариф страховых взносов в течение 10 лет со дня получения ими статуса резидента ТОСЭР, начиная со следующего месяца за месяцем, в котором ими был получен такой статус.

Важно помнить, что пониженные тарифы страховых взносов применяются в отношении резидента территории опережающего социально-экономического развития, получившего такой статус не позднее чем в течение трех лет со дня создания соответствующей территории опе-

режающего социально-экономического развития. Поскольку ТОСЭР «Набережные Челны» создана Постановлением Правительства РФ от 28.01.2016, то для пользования льготой по страховым взносам получить статус резидента необходимо до 28 января 2019 года.

В случае если работники имеют право на досрочное назначение пенсии (например, на работах с тяжелыми условиями труда) в соответствии с п. 1 ст. 30 Федерального закона № 400-ФЗ от 28.12.2013 «О страховых пенсиях» [25], все работодатели, в том числе резиденты ТОСЭР, уплачивают дополнительные тарифы страховых взносов в Пенсионный фонд РФ (ст. 428 НК РФ).

Максимальный размер дополнительных взносов составляет 9 % (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Дополнительные ставки страховых взносов

Плательщик	Класс условий труда	Подкласс условий труда	Размер доптарифа, %
Провел спецоценку условий труда (Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» № 426-ФЗ от 28.12.2013) или применяет результаты аттестации условий труда	Опасный	4	8
	Вредный	3.4	7
	Вредный	3.3	6
	Вредный	3.2	4
	Вредный	3.1	2
	Допустимый	2	0
	Оптимальный	1	0
Не провел ни аттестацию, ни спецоценку или с момента проведения аттестации прошло более 5 лет	Работы указаны в п. 1 ч. 1 ст. 30 Закона № 400-ФЗ	Не важен	9
	Работы указаны в п. 2–18 ч. 1 ст. 30 Закона № 400-ФЗ	Не важен	6

Необходимо отметить также, что страховые взносы на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, предусмотренные Федеральным законом № 125-ФЗ «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 [26], уплачиваются резидентами ТОСЭР в общеустановленном порядке. Их исчисление производится по дифференцированным та-

рифам от 0,2 до 8,5 % в зависимости от класса профессионального риска, определяемого видом экономической деятельности.

При расчете основных показателей инвестиционного проекта будущие резиденты ТОСЭР должны указать планируемые к уплате суммы налогов, распределяемые по различным бюджетам бюджетной системы РФ:

- бюджеты внебюджетных фондов (пенсионный, социального страхования и обязательного медицинского страхования);
- федеральный бюджет;
- бюджет субъекта РФ – Республики Татарстан;
- бюджет муниципального образования – города Набережные Челны.

При проведении таких расчетов необходимо определить суммы налогов как с учетом рассмотренных выше льгот, так и без них в целях определения «выпадающих доходов», т. е. доходов, недополучаемых бюджетами вследствие предоставления налоговых льгот.

Действующим законодательством предусмотрен особый порядок распределения налога на доходы физических лиц (НДФЛ). Несмотря на то, что НДФЛ является федеральным налогом, работодатели, выполняя обязанности налоговых агентов, уплачивают удержанный из доходов работников налог в региональные и местные бюджеты. Норматив отчисления НДФЛ в бюджет города Набережные Челны меняется ежегодно вследствие изменения доли, передаваемой из вышестоящего бюджета Республики Татарстан [27].

Налог на доходы физических лиц в 2017 г. зачисляется в бюджет города Набережные Челны по нормативу 25,5 %, в том числе:

- 15 % предусмотрено с 2014 г. в соответствии со ст. 61.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации (БК РФ) [28]. (Ранее норматив был установлен другой: в 2012–2013 гг. – 20 %, до 2011 г. – 30 %.)

- 10,5 % – дополнительный норматив, установленный законом Республики Татарстан № 93-ЗРТ «О бюджете Республики Татарстан на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» от 28.11.2016 (приложение № 12 к закону) в соответствии со ст. 58 Бюджетного кодекса РФ [29].

Значение дополнительного норматива, согласно Закону Республики Татарстан № 93-ЗРТ, в 2018 г. составит 11,1 %, в 2019 г. – 11,2 %. (табл. 3.3).

Распределение НДФЛ по уровням бюджетной системы, %

Бюджет	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Бюджет Республики Татарстан	74,6	74,5	73,9	73,8
Бюджет города Набережные Челны, в том числе:	25,4	25,5	26,1	26,2
– в соответствии с БК РФ	15	15	15	15
– в соответствии с Законом РТ № 93-ЗРТ	10,4	10,5	11,1	11,2

Подводя итог, можно отметить, что применение преференций, предусмотренных законодательством, позволит резидентам ТОСЭР существенно снизить сумму обязательных платежей в бюджеты, и, как следствие, увеличить показатели прибыли, улучшить показатели, характеризующие эффективность инвестиционных проектов.

Расчет сумм экономии на обязательных платежах невозможен без анализа конкретных параметров инвестиционных проектов потенциальных инвесторов [30].

Наиболее значимой льготой является пониженный тариф страховых взносов, позволяющий снизить отчисления во внебюджетные фонды почти в 4 раза. Наибольший эффект от применения пониженного тарифа страховых взносов смогут ощутить предприятия с высокой долей оплаты труда в структуре себестоимости. Так, например, если доля заработной платы у предприятия обрабатывающего производства составляет 25 % от общего объема затрат, то пониженный тариф даст экономию на страховых взносах в размере 5,6 % (или $(30 \% - 7,6 \%) \cdot 25 \%$) от себестоимости.

Глава 4. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ – РЕЗИДЕНТАХ ТОСЭР

Предприятия – резиденты ТОСЭР в большинстве относятся к категории малых, испытывают существенные трудности на начальном этапе своего развития. Малый бизнес обладает сравнительно небольшим потенциалом финансовых ресурсов. ТОСЭР путем предоставления определенных льгот способствует становлению и развитию своих резидентов.

Государственная политика в области поддержки и развития малого предпринимательства установлена в Федеральном законе № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 [31]. В целях обеспечения благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства государством предусматриваются в том числе следующие меры (ст. 7 указанного закона):

- 1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;
- 2) упрощенные способы ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность.

Нормативно-правовым регулированием бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства, так же как и для других субъектов предпринимательской деятельности, является Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 [32]. В соответствии с данным законом весь малый бизнес обязан вести бухгалтерский учет. Это распространяется также и на компании, применяющие упрощенную систему налогообложения. Бухгалтерский учет могут не вести индивидуальные предприниматели, если они ведут учет доходов или доходов и расходов и (или) иных объектов налогообложения [33, с. 13].

В соответствии со ст. 6 ФЗ № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 малые предприятия вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета и формировать упрощенную бухгалтерскую отчетность. Порядок упрощенного (льготного) способа ведения бухгалтерского учета установлен в «Типовых рекомендациях по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательст-

ва» (утверждены приказом Минфина РФ № 64н) от 21.12.1998 [34]. Все льготы в полной мере распространяются и на малые предприятия, применяющие упрощенную систему налогообложения.

Основным внутренним документом, регулирующим ведение бухгалтерского учета на малых предприятиях, является учетная политика. В ней отражается совокупность выбранных организацией способов ведения бухгалтерского учета (ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации») [35]. Для малых предприятий при выполнении прочих требований к учетной политике важным является требование рациональности. Это значит, что бухгалтерский учет нужно вести таким образом и такими методами, чтобы обеспечить экономию средств организации. При организации бухгалтерского учета решающее значение имеют условия хозяйствования и величина организации.

Важным элементом учетной политики малого предприятия является форма ведения бухгалтерского учета. Малые предприятия могут выбрать следующие варианты ведения бухгалтерского учета (в зависимости от объема учетной работы) [36, с. 36]:

- ввести в штат должность бухгалтера;
- передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета специализированной организации (централизованной бухгалтерии) или бухгалтеру-специалисту;
- вести бухгалтерский учет лично руководителем.

Выбранную форму ведения бухгалтерского учета следует отразить в учетной политике.

Следующий элемент учетной политики малого предприятия – вариант рабочего плана счетов. В «Типовых рекомендациях по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства» [34] малым предприятиям предоставляется возможность сократить количество синтетических счетов по сравнению с обычным Планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций. Данные рекомендации приведены в табл. 4.1. Например, вместо счетов учета затрат с 20 по 29 можно использовать только один счет 20 «Основное производство». Выбранные счета для ведения учета следует отразить в учетной политике.

В учетной политике следует отразить применяемые регистры бухгалтерского учета. Для малых предприятий предусмотрена упрощенная система регистров бухгалтерского учета. Согласно п. 21 Типовых рекомендаций по организации бухгалтерского учета для субъектов малого

предпринимательства [34] бухгалтерский учет малыми предприятиями может вестись:

- с использованием регистров бухгалтерского учета;
- без использования регистров бухгалтерского учета.

Таблица 4.1

**Упрощенный вариант рабочего плана счетов
для субъектов малого бизнеса**

Объект учета	Рекомендуемый счет	Счета, которые можно заменить
Производственные запасы	Счет 10 «Материалы»	Счет 07 «Оборудование к установке»; счет 10 «Материалы»; счет 11 «Животные на выращивании и откорме»
Затраты, связанные с производством и продажей продукции (работ, услуг)	Счет 20 «Основное производство»	Счет 20 «Основное производство»; счет 23 «Вспомогательные производства»; счет 25 «Общепроизводственные расходы»; счет 26 «Общехозяйственные расходы»; счет 28 «Брак в производстве»; счет 29 «Обслуживающие производства и хозяйства»
Готовая продукция и товары	Счет 41 «Товары»	Счет 41 «Товары»; счет 43 «Готовая продукция»
Дебиторская и кредиторская задолженность	Счет 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	Счет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»; счет 71 «Расчеты с подотчетными лицами»; счет 73 «Расчеты с персоналом по прочим операциям»; счет 75 «Расчеты с учредителями»; счет 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»; счет 79 «Внутрихозяйственные расчеты»
Денежные средства в банках	Счет 51 «Расчетные счета»	Счет 51 «Расчетные счета»; счет 52 «Валютные счета»; счет 55 «Специальные счета в банках»; счет 57 «Переводы в пути»
Капитал	Счет 80 «Уставный капитал»	Счет 80 «Уставный капитал»; счет 82 «Резервный капитал»; счет 83 «Добавочный капитал»
Финансовые результаты	Счет 99 «Прибыли и убытки» или 90 «Продажи»	Счет 90 «Продажи»; счет 91 «Прочие доходы и расходы»; счет 99 «Прибыли и убытки»

Простая форма (без использования регистров бухгалтерского учета) может применяться малыми предприятиями, совершающими незначительное количество хозяйственных операций за месяц. В этом случае все операции регистрируются только в журнале учета хозяйственных операций. Вместе с журналом должна вестись также Ведомость учета заработной платы (форма № В-8) [37, с. 73]. На основании журнала учета хозяйственных операций малое предприятие отражает хозяйственные операции на счетах бухгалтерского учета и составляет бухгалтерскую отчетность. Журнал учета хозяйственных операций можно открывать на любой период: на месяц, квартал или на весь отчетный год. Журнал должен быть прошнурован и пронумерован, заверяется подписью руководителя малого предприятия и лица, ответственного за ведение бухгалтерского учета, ставится печать организации.

Малым предприятиям, осуществляющим производство продукции (работ, услуг), рекомендуется применять форму бухгалтерского учета с использованием регистров бухгалтерского учета имущества. В этом случае малые предприятия ведут не только журнал учета хозяйственных операций, но и упрощенные ведомости. Они нужны для аналитического учета фактов хозяйственной деятельности, на их основе составляется бухгалтерская отчетность. Каждая ведомость, как правило, применяется для учета операций по одному из используемых бухгалтерских счетов. В нее из журнала учета хозяйственных операций заносят сведения о движениях по этому счету за определенный период и выводят сальдо.

В случае применения формы бухгалтерского учета с регистрами для учета финансово-хозяйственных операций могут быть использованы следующие регистры [38]:

- ведомость учета основных средств, начисленной амортизации (форма № В-1);
- ведомость учета производственных запасов и товаров (№ В-2);
- ведомость учета затрат на производство (№ В-3);
- ведомость учета денежных средств и фондов (№ В-4);
- ведомость учета расчетов и прочих операций (№ В-5);
- ведомость учета реализации (№ В-6);
- ведомость учета расчетов с поставщиками (№ В-7);
- ведомость учета расчетов с персоналом по оплате труда (№ В-8).

В соответствии с законом о бухгалтерском учете [32] регистры, так же как и первичные документы, должны иметь ряд обязательных реквизитов: наименование, дату начала и окончания ведения, подписи ответст-

венных лиц и др. В учетной политике малого предприятия следует перечислить наименование упрощенных регистров, а их форма прикладывается к учетной политике. Для составления регистров бухгалтерского учета в программе «1С: Бухгалтерия» предназначены специальные отчеты. Все регистры заполняются автоматически по данным учета, никаких дополнительных действий от субъекта малого предпринимательства не требуется. В соответствии со ст. 10 Закона «О бухгалтерском учете» [32] регистры бухгалтерского учета малого предприятия могут быть составлены в виде электронного документа, подписанного электронной подписью. Порядок ведения электронного документооборота изложен в Федеральном законе № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006, а также в Федеральном законе № 63-ФЗ «Об электронной подписи» от 06.04.2011.

Упрощенный бухгалтерский учет предполагает упрощения в методике ведения бухгалтерского учета. Субъектам малого предпринимательства сделан ряд льгот при ведении бухгалтерского учета. Они могут не применять некоторые положения по бухгалтерскому учету, например, ПБУ 18/01 «Учет расчетов по налогу на прибыль». Основные льготы при ведении бухгалтерского учета малыми предприятиями показаны в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Льготы при ведении бухгалтерского учета малыми предприятиями

Послабления субъектам малого предпринимательства	Основание	Примечание
Использовать кассовый метод учета доходов и расходов	– ПБУ 1/2008 «Учетная политика организаций»; – ПБУ 9/99 «Доходы организации»; – ПБУ 10/99 «Расходы организации»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг
Признавать доходы и расходы по договору строительного подряда в соответствии с ПБУ 9/99 и ПБУ 10/99 (включая возможность использования кассового метода учета доходов и расходов), не применяя ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда»	ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг
Не проводить переоценку основных средств для целей бухгалтерского учета	ПБУ 6/01 «Учет основных средств»	

Послабления субъектам малого предпринимательства	Основание	Примечание
Не проводить переоценку нематериальных активов для целей бухгалтерского учета.	ПБУ 14/07 «Учет нематериальных активов»	
Не отражать обесценение нематериальных активов в бухгалтерском учете	ПБУ 14/07 «Учет нематериальных активов»	
Осуществлять последующую оценку всех финансовых вложений в порядке, установленном для финансовых вложений, по которым текущая рыночная стоимость не определяется. При этом субъект малого предпринимательства может принять решение не отражать обесценение финансовых вложений в бухгалтерском учете в случаях, когда расчет величины такого обесценения затруднителен	– ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений»; – ПБУ 1/2008 «Учетная политика организаций»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг
Не отражать оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы в бухгалтерском учете, в том числе не создавать резервы предстоящих расходов (на предстоящую оплату отпусков работникам, выплату вознаграждений по итогам работы за год, гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание и др.)	ПБУ 8/01 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы»	– За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг; – начиная с отчетности 2011 года
Признавать коммерческие и управленческие расходы в себестоимости проданной продукции полностью в отчетном году их признания в качестве расходов по обычным видам деятельности	ПБУ 10/99 «Расходы организации»	
Признавать все расходы по займам прочими расходами	15/2008 «Учет расходов по займам и кредитам»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг
Отражать в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности только суммы налога на прибыль отчетного периода без отражения сумм, способных оказать влияние на величину налога на прибыль последующих периодов. В бухгалтерской отчетности субъекта малого предпринимательства могут не раскрываться отложенные налоговые активы, отложенные налоговые обязательства и т. п. объекты	ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль»	

Помимо ведения бухгалтерского учета в упрощенном виде, малым предприятиям разрешается формировать бухгалтерскую отчетность в сокращенном варианте. В этом случае появляется возможность раскрывать в бухгалтерской отчетности меньший объем информации по сравнению с объемом, предусмотренным для иных субъектов предпринимательства. При сдаче бухгалтерской отчетности в статистические и налоговые органы малые предприятия могут выбрать один из трех вариантов [38]:

- представлять все формы, предусмотренные приказом Минфина России № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» от 02.07.2010, с детализацией показателей;

- сдавать все формы, но без детализации;

- отчитываться по упрощенным формам, утвержденным приказом Минфина России № 113н от 17.08.2012.

Выбранный вариант необходимо отразить в учетной политике. Льготы малым предприятиям, установленные Типовыми рекомендациями по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства [34], при формировании бухгалтерской отчетности отражены в табл. 4.3. Малые предприятия могут составлять бухгалтерскую отчетность в сокращенном объеме – только бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Составление отчета об изменениях капитала и отчета о движении денежных средств определяется необходимостью приведения в приложениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах наиболее важной информации, без знания которой невозможна оценка финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности [39].

Таблица 4.3

Льготы малым предприятиям при формировании бухгалтерской отчетности

Послабления субъектам малого предпринимательства	Основание	Примечание
Составлять бухгалтерскую отчетность в сокращенном объеме (например, решение вопроса о включении в бухгалтерскую отчетность отчета об изменениях капитала и отчета о движении денежных средств определяется необходимостью приведения наиболее важной информации, без знания которой невозможна оценка финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности)	– Приказ Минфина РФ № 66н от 02.07.2010; – ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг

Продолжение табл. 4.3

Послабления субъектам малого предпринимательства	Основание	Примечание
Самостоятельно разрабатывать формы бухгалтерской отчетности	Приказ № 66н	
Включать в бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах показатели только по группам статей без детализации показателей по статьям	Приказ № 66н	Начиная с отчетности за 2011 год
Не раскрывать информацию о связанных сторонах в бухгалтерской отчетности	ПБУ 11/2008 «Информация о связанных сторонах»	За исключением публикующего бухгалтерскую отчетность полностью или частично согласно законодательству РФ, учредительным документам либо по собственной инициативе
Не представлять информацию по сегментам в бухгалтерской отчетности	ПБУ 12/2010 «Информация по сегментам»	
Не раскрывать информацию по прекращаемой деятельности	ПБУ 16/02 «Информация по прекращаемой деятельности»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг
При отражении в бухгалтерской отчетности событий после отчетной даты исходить из требования рациональности	ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»	
Показатели об отдельных активах, обязательствах, доходах, расходах и хозяйственных операциях приводить обособленно лишь в случае их существенности и если без знания о них заинтересованными пользователями невозможна оценка финансового положения субъекта или финансовых результатов его деятельности	ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации»	
Отражать любые последствия изменения учетной политики перспективно, за исключением случаев, когда иной порядок установлен законодательством РФ и (или) нормативным правовым актом по бухгалтерскому учету	ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»	Кроме эмитента публично размещаемых ценных бумаг

Послабления субъектам малого предпринимательства	Основание	Примечание
Исправлять существенные ошибки предшествующего отчетного года, выявленные после утверждения бухгалтерской отчетности за этот год, без ретроспективного пересчета с включением прибыли или убытка, возникших в результате исправления указанной ошибки, в состав прочих доходов или расходов текущего отчетного периода	ПБУ 22/2010 «Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности»	За исключением эмитента публично размещаемых ценных бумаг

Можно использовать упрощенные формы бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Включать в бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах можно показатели только по группам статей без детализации показателей по статьям. В бухгалтерской отчетности можно раскрывать меньший объем информации по сравнению с объемом, предусмотренным для других субъектов предпринимательства.

В упрощенной форме бухгалтерского баланса нет разделов и показателей существенно меньше, чем в стандартной форме: пять показателей в активе и шесть в пассиве. Их значения нужно приводить за три года, по состоянию на 31 декабря. В табл. 4.4 показан порядок формирования упрощенного баланса.

Таблица 4.4

Порядок формирования упрощенного баланса малых предприятий

Наименование группы статей упрощенного баланса	Наименование групп статей обычного баланса
Актив	
Материальные внеоборотные активы	Основные средства, включая незавершенные капитальные вложения в основные средства, Доходные вложения в материальные ценности
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	Нематериальные активы, Результаты исследований и разработок, Финансовые вложения, Отложенные налоговые активы, Прочие внеоборотные активы.
Запасы	Запасы
Денежные средства и денежные эквиваленты	Денежные средства и денежные эквиваленты
Финансовые и другие оборотные активы	Дебиторская задолженность, Финансовые вложения, Прочие оборотные активы

Пассив	
Капитал и резервы	Все статьи раздела III «Капитал и резервы»
Долгосрочные заемные средства	Заемные средства
Другие долгосрочные обязательства	Отложенные налоговые активы, Прочие обязательства
Краткосрочные заемные средства	Заемные средства
Кредиторская задолженность	Кредиторская задолженность
Другие краткосрочные обязательства	Доходы будущих периодов, Оценочные обязательства, Прочие обязательства

Отчет о финансовых результатах для субъектов малого бизнеса также имеет упрощенную форму и содержит всего семь укрупненных показателей. Формирование показателей упрощенного отчета о финансовых результатах показано в табл. 4.5.

При отражении в бухгалтерской отчетности событий после отчетной даты необходимо исходить из требования рациональности. В бухгалтерской отчетности приводятся показатели об отдельных активах, обязательствах, доходах, расходах и хозяйственных операциях обособленно лишь в случае их существенности и если без знания о них заинтересованными пользователями невозможна оценка финансового положения субъекта или финансовых результатов его деятельности (ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации»).

Таблица 4.5

Формирование показателей упрощенного отчета о финансовых результатах

Наименование группы статей упрощенного отчета о финансовых результатах	Наименование групп статей обычного отчета о финансовых результатах
Выручка	Выручка
Расходы по обычным видам деятельности	Себестоимость продаж, Коммерческие расходы, Управленческие расходы
Проценты к уплате	Проценты к уплате
Прочие доходы	Доходы от участия в других организациях, Проценты к получению, Прочие расходы
Прочие расходы	Прочие расходы
Налог на прибыль	Текущий налог на прибыль, Изменение отложенных налоговых обязательств и активов
Чистая прибыль	Чистая прибыль или убыток

Субъектам малого предпринимательства, формирующим отчетность по упрощенной системе, следует дополнить ее пояснениями, содержащими информацию, без знания которой невозможна оценка их финансового положения. В пояснениях, прилагаемых к отчетности, целесообразно раскрыть:

– информацию о существенных фактах хозяйственной деятельности (выплата дивидендов, вклады в уставный капитал и пр.);

– положения учетной политики, которые необходимы для объяснения порядка формирования показателей отчетности (например, метод признания доходов и расходов и т. д.).

В Типовых рекомендациях по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства [34] предусмотрены и другие льготы (табл. 4.6). Им разрешено не раскрывать в отчетности информацию о связанных сторонах и по прекращаемой деятельности, а также не представлять информацию по сегментам. Обособленно приводить сведения об отдельных активах, обязательствах, доходах, расходах и хозяйственных операциях можно лишь в случае их существенности и если без таких сведений невозможно оценить финансовое положение и результаты [37].

Таблица 4.6

Другие льготы в ведении бухгалтерского учета, предусмотренные для малых предприятий

Аспект учетной политики	Общее правило	Для малых предприятий
Признание доходов и расходов	По начислению	Возможен кассовый метод (для всех, кроме эмитентов публично размещаемых ценных бумаг)
Признание доходов и расходов по договору строительного подряда	По мере готовности	Возможно по начислению или кассовым методом (для всех, кроме эмитентов публично размещаемых ценных бумаг)
Последующая оценка финансовых вложений	По текущей рыночной стоимости, если ее возможно определить	Допустимо по первоначальной стоимости (для всех, кроме эмитентов публично размещаемых ценных бумаг)
Отражение предстоящих расходов на отпуска, годовые премии, гарантийный ремонт и пр.	Необходимо создать резервы предстоящих расходов (показать оценочное обязательство)	Можно отказаться от создания резервов (для всех, кроме эмитентов публично размещаемых ценных бумаг)

Аспект учетной политики	Общее правило	Для малых предприятий
Учет процентов по кредиту на покупку объектов незавершенного производства (строительства)	Необходимо капитализировать, т. е. включить в стоимость объекта	Можно отнести к прочим расходам (для всех, кроме эмитентов публично размещаемых ценных бумаг)
Отражение разницы между бухгалтерской прибылью (убытком) и налогооблагаемой прибылью (убытком)	В случае возникновения следует показать отложенные налоговые обязательства и активы, постоянные налоговые обязательства и активы	Можно не учитывать возникающие разницы

Малые предприятия могут признавать доходы и расходы по договору строительного подряда в соответствии с ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 10/99 «Расходы организации», не применяя ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда». Также можно принять решение не проводить переоценку основных средств (ПБУ 6/01 «Учет основных средств»), нематериальных активов (ПБУ 14/07 «Учет нематериальных активов») и не отражать обесценение нематериальных активов в бухгалтерском учете. Малые предприятия могут принять решение не отражать обесценение финансовых вложений в бухгалтерском учете. Они могут не отражать оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы в бухгалтерском учете и не создавать резервы предстоящих расходов (ПБУ 8/01 «Условные факты хозяйственной деятельности»).

Малое предприятие может принять решение признавать коммерческие и управленческие расходы в себестоимости проданной продукции, товаров, работ, услуг полностью в отчетном году их признания в качестве расходов по обычным видам деятельности. Малое предприятие вправе признавать все расходы по займам прочими расходами. Можно отражать в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности только суммы налога на прибыль отчетного периода. В бухгалтерской отчетности могут не раскрываться отложенные налоговые активы, отложенные налоговые обязательства и другие подобные объекты.

Таким образом, наиболее эффективным инструментом облегчения бремени для малых предприятий – резидентов ТОСЭР в части ведения ими учета является упрощенная система бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности. Такая система представляет собой набор специальных норм, включенных в разные нормативные правовые акты по бухгалтерскому учету. Благодаря этим нормам малые предприятия имеют возможность применять более простые и менее трудоемкие подходы при ве-

дении учета большинства объектов, хозяйственных операций, состава и содержания бухгалтерской отчетности по сравнению с общими правилами. Упрощенная система обобщена в документе ПЗ-3/2010 «Об упрощенной системе бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности для субъектов малого предпринимательства» от 19.07.2011 (документ размещен на официальном сайте Минфина России (www.minfin.ru)).

В целом малым предприятиям предоставлены серьезные льготы при организации и ведении бухгалтерского учета. К сожалению, на практике бухгалтеры пользуются лишь некоторыми из них. Например, представители субъектов малого бизнеса охотно ведут учет без применения ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль». Вместо счетов 23, 25, 26, 28, 29 многие бухгалтеры малых предприятий используют счет 20 «Основное производство», на котором собирают все затраты. Субъектам малого бизнеса рекомендуется серьезно изучить все возможные упрощения бухгалтерского учета и применять их в своей деятельности. Следует отметить, что благодаря этим специальным нормам малые предприятия имеют возможность применять более простые и менее трудоемкие способы ведения бухгалтерского учета.

Глава 5. УСИЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ МАТЕРИАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАПАСОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ – РЕЗИДЕНТАХ ТОСЭР

Согласно ст. 6 Федерального закона 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», экономические субъекты, за исключением индивидуальных предпринимателей, а также структурных подразделений организаций, созданных в соответствии с законодательством иностранных государств, обязаны вести бухгалтерский учет в соответствии с требованиями данного закона. В то же время бухгалтерский учет по общепринятой сегодня концепции состоит из двух подсистем – финансовой, регламентированной государством, и управленческой, создаваемой по решению руководства хозяйствующего субъекта (40, с. 4; 41, с. 21; 42, с. 401; 43, с. 27).

Необходимость в таком делении обусловливается многими факторами:

- во-первых, регламентация финансового учета, а также необходимость его сближения с налоговым законодательством ограничивает менеджмент в выборе методик формирования учетной информации;

- во-вторых, данные регламентированного учета искажаются по причинам уклонения от налогов, снятия собственником денег с корпоративной карты «под отчет», «рисования» требуемых показателей для получения банковских кредитов и т. п.;

- в-третьих, информация регламентированного учета открыта для внешних пользователей (налоговиков, аудиторов, банковских работников, консультантов и др.), а значит, повышается риск нарушения коммерческой тайны и др.

Таким образом, на предприятии должна иметься достоверная база учетных данных, которая формируется параллельно данным финансового учета, не зависит от различных спекулятивных факторов и ограничений законодательства и не подлежит раскрытию внешним лицам. Если финансовый учет на предприятии лишен указанных недостатков или их влияние на показатели несущественно, то данные управленческого учета можно увязать с финансовой подсистемой.

На практике дуализм бухгалтерского учета ведет к следующим вариантам его автоматизации:

1. Используется одна учетная программа, в рамках которой либо создаются две информационные базы: одна – для регламентированного

учета, другая – для управленческого; либо одна информационная база, обеспеченная подсистемами регламентированного и управленческого учета. В первом случае информация вводится дважды: сначала в базу финансового учета, потом – управленческого. Во втором случае двойного ввода удастся избежать – по тем операциям, которые являются идентичными для обеих подсистем.

2. Другой вариант сводится к использованию на предприятии нескольких программ. Например, для ведения финансового учета может использоваться «1С: Бухгалтерия предприятия 3.0», а для управленческого учета – «1С: Управление торговлей 11», «1С: Зарплата и управление персоналом 3.0» и пр. Взаимоувязка показателей обеспечивается путем выгрузки информации из одной программы в другую. Выгрузка делается в полночь, когда нагрузка на сервер минимальна [44].

Вне зависимости от того, какой из вариантов автоматизации используется, менеджмент должен быть обеспечен достоверной учетной информацией, причем обеспечение достоверности означает наличие должной аналитики в программе, а не факт приобретения самой программы. Отсутствие же должной детализации данных снижает возможности контроля сохранности имущества, а также ведет к искажению показателей эффективности предприятия – вне зависимости от того, какая программа применяется. Покажем это на следующем примере.

Поступило три позиции номенклатуры:

- винт самонарезающий, 100 единиц по 7 рублей за штуку;
- винт оцинкованный, 70 единиц по 3 рубля за штуку;
- винт шестигранный, 50 единиц по 5 рублей за штуку.

Общая стоимость поставки составила: $700 + 210 + 250 = 1\ 160$ рублей.

Стремление руководства сэкономить на учете часто приводит к перегрузке учетных работников, в результате чего последние вынуждены упрощать учет. Применительно к данному примеру упрощение может выражаться в укрупнении номенклатурных позиций, т. е. вместо трех позиций работник отразит одну:

- винты, 220 единиц общей стоимостью 1 160 рублей.

Себестоимость одной единицы, таким образом, составит:

$$1\ 160 \text{ руб.} : 220 \text{ ед.} = 5,27 \text{ руб./ед.}$$

Чем грозит укрупнение номенклатуры с точки зрения управления фирмой?

Во-первых, усложняется проведение инвентаризации в местах хранения товаров, материалов и прочих запасов: необходимо пересчитывать все

винты на складе и сверять их общее количество с укрупненными учетными данными. Во-вторых, выявленные по итогам инвентаризации расхождения нельзя соотнести с конкретным видом винтов. В-третьих, возникают конфликты между учетными работниками и материально ответственными лицами. Закономерным итогом является ослабление ответственности за отклонения и появление схем вывода запасов с предприятия.

Допустим, кладовщик продает винты самонарезающие за 6 руб./шт. и докупает недостающее количество по позиции винтов оцинкованных:

– продано: 80 ед. · 6 руб./ед. = 480 руб.

– докуплено: 80 ед. · 3 руб./ед. = 240 руб.

«Дополнительный» доход кладовщика в этом случае составит:

480 руб. – 240 руб. = 240 руб.

В результате общее количество винтов на складе не изменилось, а значит, инвентаризация по учетным данным расхождений не выявит. Инвентаризация по данным самого материально ответственного (кладовщика) основана на доверии, так как данные кладовщика нельзя проверить. Поэтому выявить коррупционную схему в таких условиях можно только путем сопоставления данных первичных документов по приходу-расходу с фактическим количеством запасов – от начала ведения учета до текущей даты (что является титаническим трудом). Кроме того, можно использовать внесистемные формы контроля: ротация охраны, внезапные инвентаризации, видеокамеры и пр. Но ни один из этих вариантов не гарантирует сохранности имущества и не предупреждает саму возможность хищений. Таким образом, экономия на учетной функции может ослабить бухгалтерский контроль на предприятии, что ведет к дополнительным потерям – через создание самими ответственными лицами схем вывода оборотных средств.

В то же время детализация аналитики в программах не является панацеей, ибо учет имеет свои пределы контроля. В частности, детализация номенклатуры до конкретных партий ее поступления не ведет, вопреки ожиданиям, к усилению контроля. Приведем следующий пример.

В течение месяца на предприятие поступило две партии материала А»:

– партия 1: 70 ед. · 100 руб./ед. = 7 000 руб.;

– партия 2: 100 ед. · 90 руб./ед. = 9 000 руб.

В течение того же месяца кладовщик продал 50 ед. данного материала «А» по цене 100 руб. и докупил недостающие 50 ед. по цене 90 руб. Таким образом, «дополнительный» доход кладовщика за месяц составил:

5 000 руб. – 4 500 руб. = 500 руб.

Обнаружить данную схему вывода оборотных средств с помощью учетной информации уже не представляется возможным, поскольку общее количество материала «А» на складе не изменилось, в том числе внутри партий. Кроме того, на практике, как правило, имеется разрыв между данными партионного учета на складе и в бухгалтерии. Кладовщик отпускает номенклатуру, исходя из сроков годности, расположения партии относительно выхода и другим критериям. В бухгалтерии же партии списываются автоматически по мере их поступления на предприятие. В результате попартионная выверка данных, в силу наличия расхождений, становится нецелесообразной, а значит, инвентаризация проводится по видам номенклатуры, несмотря на формальное осуществление партионного учета. Таким образом, существуют пределы детализации учетных данных для целей контроля – конкретные виды номенклатуры. Следовательно, наряду с учетными формами контроля на предприятии должны иметь место и внеучетные формы (видеокамеры, ротация охраны, внезапные проверки и пр.).

Экономия на учетной функции и, как следствие, плохая постановка учета материально-производственных запасов ведет не только к ослаблению контроля, но и к искажению показателей эффективности деятельности, на основе которых руководством принимаются управленческие решения. В частности, искажению подвергаются следующие показатели:

- валовой прибыли (по номенклатуре и предприятию в целом);
- рентабельности продаж (по номенклатуре и предприятию в целом);
- затрат на выпуск полуфабрикатов, готовой продукции, работ [45];
- себестоимости единицы полуфабриката, готовой продукции и др.

Для иллюстрации механизма искажения показателей приведем следующий пример. В течение месяца на предприятие поступило три партии товара «А»:

- партия 1: 100 ед. по цене 70 рублей за единицу;
- партия 2: 50 ед. по цене 90 рублей за единицу;
- партия 3: 70 ед. по цене 85 рублей за единицу.

Итого стоимость трех партий составила:

$$7\ 000 \text{ руб.} + 4\ 500 \text{ руб.} + 5\ 950 \text{ руб.} = 17\ 450 \text{ руб.}$$

Средняя цена единицы для партий равна:

$$17\ 450 \text{ руб.} : (100 + 50 + 70) = 79,32 \text{ руб./ед.}$$

При условии, что за месяц было продано 150 ед., а продажная цена товара составляет 100 руб./ед., предприятие по итогам месяца получает следующие результаты (см. табл. 5.1).

Таблица 5.1

Эффективность продаж товара «А» при базовых условиях

Показатели	Количество, ед.	Цена, руб./ед.	Итоговое значение показателя
Выручка	150	100	15 000 руб.
Себестоимость продаж	150	79,32	11 897,73 руб.
Валовая прибыль	–	–	3 102,27 руб.
Рентабельность продаж	–	–	20,68 %

Экономия на учетной функции приводит к перегрузке учетного персонала и, как следствие, к повышению его текучести, поэтому ошибки в учете приобретают систематический характер. Представим, что при оприходовании номенклатуры новым работником была допущена ошибка по первой партии, которая, согласно условию, приобреталась со значительной скидкой. Работник отразил в программе партию как самостоятельную номенклатуру, т. е. вместо укрупнения имеет место обратная ситуация – необоснованная детализация запасов.

Согласно табл. 5.2 показатель рентабельности продаж при неизменных условиях вырос с 20,68 до 24,31 %. Единственной причиной такого изменения явилась ошибка учетного работника, разложившего одну номенклатуру на две. Аналогичным образом искажаются показатели эффективности деятельности и при укрупнении позиций номенклатуры (товаров, материалов, полуфабрикатов, продукции и пр.). Заметим, что для оценки выбывающих товаров использовалась средняя взвешенная цена 79,32 руб./ед. – в примере с базовыми условиями и 70 руб./ед. и 87,08 руб./ед. – в примере с необоснованным разложением товара на две номенклатуры. Если же учетная программа использует метод оценки ФИФО, суть которого сводится к списанию партий по мере их поступления на предприятие [46–48; 49, с. 66; 50; 51, с. 102], то показатели эффективности могут совпасть – для этого работник должен списать товары по порядку. Однако на практике дублирование номенклатуры ведет к нарушениям последовательности списания партий, поскольку запомнить, что и в каком порядке нужно списывать, крайне затруднительно.

Таблица 5.2

**Эффективность продажи товара «А»
при необоснованной детализации номенклатуры**

Показатели	Количество, ед.	Цена, руб./ед.	Итоговое значение показателя
Учетные данные по товару			
Товар «А» (со скидкой)	100	70	7 000 руб.
Товар «А» – партия 1	50	90	4 500 руб.
– партия 2	70	85	5 950 руб.
Итого	120	87,08	10 450 руб.
Показатели эффективности продаж			
Выручка	150	100	15 000 руб.
Себестоимость продаж: – товар «А» (со скидкой)	100	70	7 000 руб.
– товар «А»	50	87,08	4 354,17 руб.
Валовая прибыль	–	–	3 645,83 руб.
Рентабельность продаж	–	–	24,31 %

Усиление контроля за запасами невозможно без детализации номенклатуры как по складам, так и по материально ответственным лицам, при этом под складами следует понимать не только места хранения запасов, но также места их продажи (торговые точки), а также места отпуска в производство (цеховые кладовые). В этой связи требуется качественный подход к формированию данных параметров аналитики в учетной программе.

Складская аналитика может формироваться одновременно по количеству и по сумме либо только по количеству. Отказ от использования суммовых данных, как правило, связан с условностью выделения складов в программе. Например, под складами могут подразумеваться конкретные кладовщики; либо же «склад» создается для обособления запасов по конъюнктурным соображениям. Выбор показателей, в разрезе которых будет вестись складской учет, определяет, в свою очередь, стоимость, по которой материалы, продукция и пр. будут списываться со складов. Проиллюстрируем это на следующем примере (см. табл. 5.3).

Таблица 5.3

**Количественно-суммовая ведомость по готовой продукции
в разрезе складов и номенклатуры за месяц, тыс. руб.**

Склады	Показатели	Приход	Расход	Остаток на конец месяца
Номенклатура				
Торговая точка 1	Сумма	50	0	50
	Кол-во	5	0	5
Стол дубовый	Сумма	50	0	50
	Кол-во	5	0	5
Торговая точка 2	Сумма	800	310	490
	Кол-во	15	8	7
Стол дубовый	Сумма	100	100	0
	Кол-во	5	5	0
Стол осиновый	Сумма	700	210	490
	Кол-во	10	3	7
Итого	Сумма	850	310	540
	Кол-во	20	8	12

Примечание. Остаток на начало месяца – 0.

Согласно табл. 5.3, себестоимость всей проданной продукции составила 310 тысяч рублей, при этом за месяц со склада было продано 8 единиц: пять столов дубовых и три стола осиновых. Однако при использовании в рамках складского учета только количественных данных себестоимость продаж готовой продукции, а значит, валовой прибыли и рентабельности будет другой. Чтобы увидеть это, трансформируем табл. 5.3, поменяв местами номенклатуру и склады. Кроме того, стоимостные данные внутри складов должны отсутствовать по причине использования только количественных показателей (см. табл. 5.4).

Согласно табл. 5.4, себестоимость продаж готовой продукции составила не 310 тысяч рублей, а только 285 тысяч рублей. Соответственно, остатки готовой продукции по итогам месяца на складе тоже были переоценены – вместо 540 тысяч рублей они теперь составляют 565 тысяч рублей. Причина изменений заключается в том, что расчет себестоимости списания запасов осуществляется уже не по каждому складу в отдельности, а по позициям номенклатуры в целом.

Таблица 5.4

Количественная ведомость по готовой продукции в разрезе номенклатуры и складов за месяц, тыс. руб.

Номенклатура	Показатели	Приход	Расход	Остаток на конец месяца
Склады				
Стол дубовый	Сумма	150	75	75
	Кол-во	10	5	5
Торговая точка 1	Сумма	–	–	–
	Кол-во	5	0	5
Торговая точка 2	Сумма	–	–	–
	Кол-во	5	5	0
Стол осиновый	Сумма	700	210	490
	Кол-во	10	3	7
Торговая точка 2	Сумма	–	–	–
	Кол-во	10	3	7
Итого	Сумма	850	285	565
	Кол-во	20	8	12

Примечание. Остаток на начало месяца – 0.

Так, стол дубовый поступил в количестве 10 единиц общей стоимостью 150 тысяч рублей, т. е. средняя себестоимость единицы без учета складов составляет 15 000 рублей. Продано 5 единиц, т. е. себестоимость продаж равна:

$$15\,000 \text{ рублей} \cdot 5 \text{ единиц} = 75\,000 \text{ рублей.}$$

В предыдущем случае себестоимость единицы формировалась по каждому складу в отдельности:

– в торговой точке 1 = 50 тыс. руб. : 5 единиц = 10 000 рублей за единицу.

– в торговой точке 2 = 100 тыс. руб. : 5 единиц = 20 000 рублей за единицу.

Соответственно, списания тоже оценивались в разрезе складов:

– в торговой точке 1 – нет списаний.

– в торговой точке 2 = 20 000 руб. · 5 единиц = 100 000 рублей.

Таким образом, при аналогичных условиях разница в себестоимости продаж составляет 25 000 рублей, или более 8 % относительно себестоимости списания по любому варианту. При этом первый вариант, предполагающий формирование складских отчетов по количеству и по

сумме, дает возможность ответственным лицам: кладовщикам, менеджерам по закупкам, по продажам – манипулировать данными путем создания виртуальных складов и переброски туда части дорогих или, наоборот, дешевых партий поступления. И наоборот, формирование отчетов по второму варианту, т. е. только по количественным значениям, предотвращает возможности манипулирования показателями.

В целом же устранить возможности манипулирования отчетными данными системным образом можно путем увязки информации управленческого учета и регламентированного учета с использованием автоматической выгрузки данных из одной подсистемы в другую. Причем бухгалтеры должны иметь возможность фиксации в системе выгруженных документов, в которых обнаружат ошибки. А поскольку в документах указывается фамилия заполнившего его сотрудника, по итогам месяца должен формироваться отчет об ошибках в разрезе работников и приняты меры взыскания. Все это усиливает контроль сохранности МПЗ на предприятии и является гарантией получения достоверных отчетов, на основе которых руководство принимает управленческие решения.

Непонимание же контрольной функции бухгалтерии высшим руководством означает отказ от построения эффективной системы контроля, текучку кадров, что ведет к появлению новых ошибок, искажающих данные в самой бухгалтерии. Таким образом, вместо увязки подсистем, являющейся основой эффективного контроля, руководство получает две разрозненные подсистемы, содержащие не только умышленные, но и ненамеренные ошибки, выявить которые системным образом не представляется возможным.

В случае, когда регламентированный учет используется для уклонения от налогов, «рисования» требуемых показателей для получения кредитов, а также по другим причинам, не позволяющим осуществлять увязку информации двух подсистем, руководство предприятия должно централизовать управленческий учет в отделе или службе, которая по аналогии с бухгалтерией будет заниматься сведением и контролем учетной управленческой информации. Отказ от такого подхода чреват сбоями в подготовке достоверной учетной информации и все тем же искажением показателей эффективности в отчетах и хищениями.

Глава 6. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ПОНЯТИЕ, ЕГО РОЛЬ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ

Одним из подходов к организации качественного производственного процесса является концепция бережливого производства.

«Бережливое производство» – это высокоэффективная производственная система, осуществляющая гармонизированное производство продукции (услуг, работ), ориентированная на удовлетворение потребностей потребителей в реальном масштабе времени. Пионером создания и функционирования «бережливого производства» продукции является производственная система японской автомобильной компании Toyota [52].

«Сегодня идет активный поиск путей развития и усовершенствования производственных процессов на предприятиях промышленного сектора России с помощью современных концепций и методов организации производственной деятельности. В современном мире конкуренции на рынке все большую популярность среди промышленных предприятий приобретают методы бережливого производства. Бережливое производство является широкой управленческой концепцией, направленной на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов – от этапа разработки продукта и производства до непосредственного взаимодействия с поставщиками и клиентами. Суть бережливого производства состоит не в сокращении расходов, что впоследствии может привести к снижению качества продукции, а, наоборот, в сокращении потерь, которые присутствуют на каждом рабочем месте» [53, с. 96].

«Задача бережливого производства – проектирование и внедрение производственной линии, способной изготавливать разные виды продуктов ровно за то время, которое действительно необходимо для их выработки. Время ожидания, время простоя в очереди и другие задержки в бережливом производстве рассматриваются как бесполезные и значительно сокращаются или ликвидируются полностью. Многие зарубежные компании используют систему бережливого производства, видоизменяют ее под свои условия, сохраняя существенные черты. Из отечественных предприятий стоит отметить Иркутский авиационный завод, практический опыт которого показал, что внедрение инст-

рументов бережливого производства может в разы, а то и в десятки раз увеличить значения многих показателей деятельности предприятия» [54, с.19–20].

Е. А. Байда выделяет девять причин целесообразности внедрения бережливого производства на предприятии:

- «высокая себестоимость продукции;
- низкое качество продукции;
- устаревшие технологии;
- устаревшее оборудование;
- высокая энергоемкость;
- высокая затратность производства;
- нарушение сроков поставок;
- нехватка квалифицированного персонала;
- высокая конкуренция на рынке» [55].

О. К. Дуплякина и М. А. Мирошниченко относят бережливое производство к технологической инновации, позволяющей компании «постоянно, шаг за шагом совершенствовать бизнес-процессы. Важны три силы интеграции: верность ценностям основателей, особая система управления персоналом и открытый обмен информацией. В диалектике первичны не механизмы, а люди, их обучение и развитие. Таким образом, обучение персонала – первый шаг при внедрении бережливого производства в любой компании» [56, с. 60].

В. Ф. Аглиева рассматривает бережливое производство как «инновационный подход к менеджменту и управлению качеством, включающий в себя оптимизацию производственных процессов, ориентированную на требования потребителя, улучшение качества продукции, сокращение издержек. Используя принципы и инструменты бережливого производства, можно значительно повысить эффективность производства, качество продукции, производительность труда, снизить материальные и временные затраты, сократить время выполнения заказов, уменьшить период освоения новых изделий, повысить конкурентоспособность предприятия» [57, с. 15].

Главным условием внедрения бережливого производства является лидерство руководителей, в том числе первого. Так, А. В. Кудряшов считает, что необходима «не просто поддержка со стороны высшего руководства, а самое непосредственное и активное его участие» [58, с. 7].

По мнению Н. М. Федотенко и С. С. Тимофеевой, «наибольшая сложность при внедрении системы бережливого производства заключа-

ется в том, что от понимания принципов необходимо перейти к их реализации, постоянному выполнению требований, правил и договоренностей, достигнутых в коллективе. Эти системы нельзя внедрить быстро по приказу высшего руководства. Они требуют терпеливого и скрупулезного труда каждого работника предприятия» [59, с. 186].

В. А. Волочиенко обращает внимание на то, что «оперативное управление “бережливым производством”, реализуя функции целеполагания, организации управления, оперативного планирования, учета, контроля, принятия решений и регулирования хода производства, организует изготовление продукции требуемого качества в соответствии с потребительским спросом и поставку ее потребителям в установленных объемах (количествах) в заданные сроки с оптимальными общими издержками; интегрирует, координирует, синхронизирует работу всех участников процесса производства и поставки продукции от дистрибуторов до поставщиков исходных ресурсов, используемых в процессах ее производства. Японский опыт показывает, чтобы реализовать такое оперативное управление таким «бережливым производством» в условиях отечественных производственных систем, нужно использовать системный, комплексный подход к созданию своего “бережливого производства” и системы оперативного управления им» [52, с. 7].

Специалисты указывают на необходимость применения инструментов бережливого производства для повышения эффективности своих показателей. Так, М. Н. Аленина и Н. Г. Шемшурова считают, что «инструменты “Бережливого производства” часто недооцениваются российскими предприятиями, хотя позволяют достичь реальных целей: снижения трудозатрат, сокращения времени простоев, создания корпоративной культуры, вовлечения персонала в процесс улучшения, повышения трудовой дисциплины, снижения травматизма и т.д. Цели данных инструментов просты и понятны рабочим, что повышает их самооценку и мотивацию, позволяет реализовать амбиции. Не стоит пренебрегать этими инструментами, так как в их применении на практике скрыт огромный потенциал совершенствования производства и адаптации его к быстро меняющимся условиям современного рынка, причем без использования дополнительных ресурсов, а силами самих же работников предприятия» [60, с. 76].

«Путь успешного внедрения бережливого производства и непрерывного улучшения на предприятиях довольно тяжелый, так как необ-

ходимо полностью изменить систему управления, мышления персонала, суметь должным образом мотивировать его к активному участию, а не препятствию в реализации концепции. Поэтому одним из первых инструментов, необходимых для достижения этих целей, может быть создание или совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии» [61, с. 74].

Н. В. Просвирина и А. И. Тихонов обращают внимание на то, что «при переходе к lean-технологиям на высокотехнологичных предприятиях человеческий фактор играет немаловажную роль в процессе производства. При внедрении принципов бережливого производства одновременно с улучшением производственных процессов преобразуется мышление людей, меняется организационная культура предприятия. Ключевыми факторами обеспечения эффективности бережливого производства являются:

- полная поддержка высшего менеджмента предприятия;
- развитая система обучения персонала всех уровней;
- вовлеченность всех работающих в процесс непрерывного совершенствования;
- понимание и энтузиазм работающих» [62, с. 449].

Специалисты по управлению качеством рассматривают необходимость внедрения бережливого производства для устранения следующих недостатков в «организации управления производством предприятия:

- длительные простои оборудования;
- хаотичное перемещение материалов, полуфабрикатов, информации по производству, не добавляющее ценности продукту. В процессе изготовления продукт совершает множество встречных и перекрестных перемещений;
- бесполезные перемещения персонала, связанные с нерациональным планированием и организацией рабочего места;
- бессистемное расположение инструментов в рабочей зоне и хранение инвентаря, что препятствует нормальному протеканию производственного процесса, отнимая время на поиски необходимых инструментов» [63, с. 224].

Потери ведут к лишним затратам и не добавляют ценности конечному продукту. По мнению А. В. Кудряшова, «если подходить к потерям разумно, анализируя причины их возникновения и проводя мероприятия по улучшениям, то при устранении одних потерь другие могут исчезнуть сами. Очень важно после выявления всех потерь в рам-

ках “штурма-прорыва” определить, какие потери носят системный характер, и разработать для них “системные мероприятия”. Системный подход к устранению потерь обязательно приведет к пониманию синергии инструментов БП. Это понимание приходит, конечно, не сразу и не ко всем и является результатом формирования бережливого мышления. Однако если оно придет, то работать станет проще и интереснее, так как меньшими усилиями можно достичь больших результатов. Фундаментальная основа БП – это не набор методов, а уникальный подход к персоналу, который заключается в его постоянном воспитании, обучении и развитии. При внедрении инструментов БП очень важно понимать: какими бы хорошими они ни являлись, это только 20 % успеха» [58, с. 6].

Выделяют семь основных видов потерь (см. рис. 6.1).

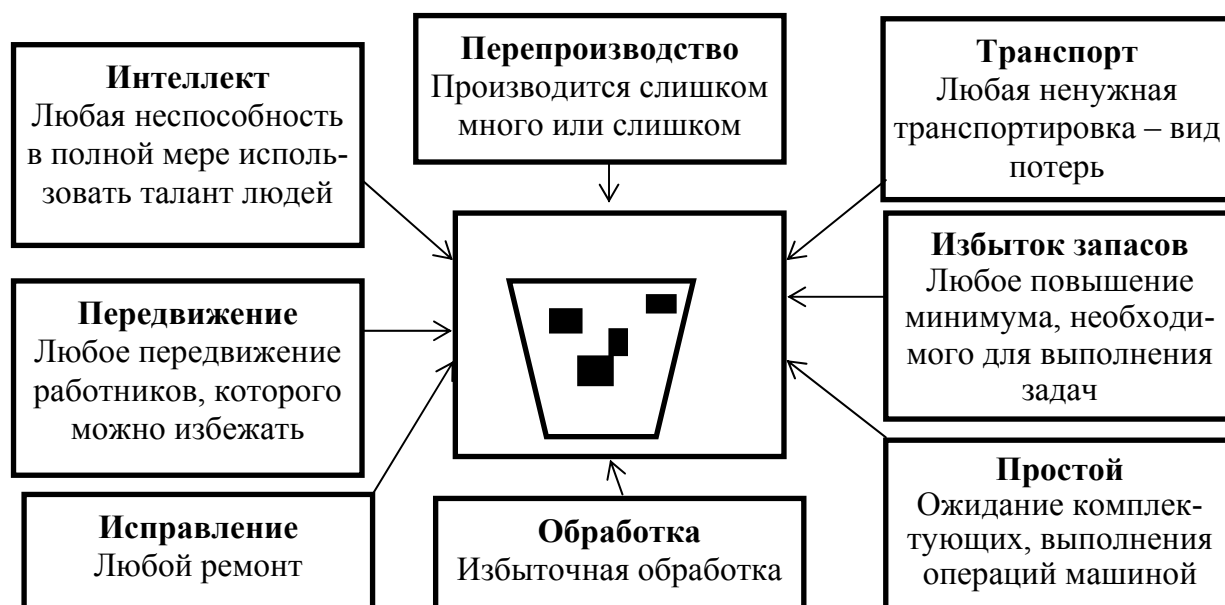


Рис. 6.1. Виды потерь

Специалисты считают, что «применение методик бережливого производства (см. рис. 6.2) дает: лучшее понимание протекающих на предприятии процессов; инструмент постоянного улучшения руководителям и специалистам по качеству; системный подход в решении задач, поставленных бизнесом; возможность оценки потерь и потенциала эффективности в натуральных показателях и рублях; вовлечение персонала в изменения за счет простоты понимания происходящего и предстоящих изменений» [64, с. 78].

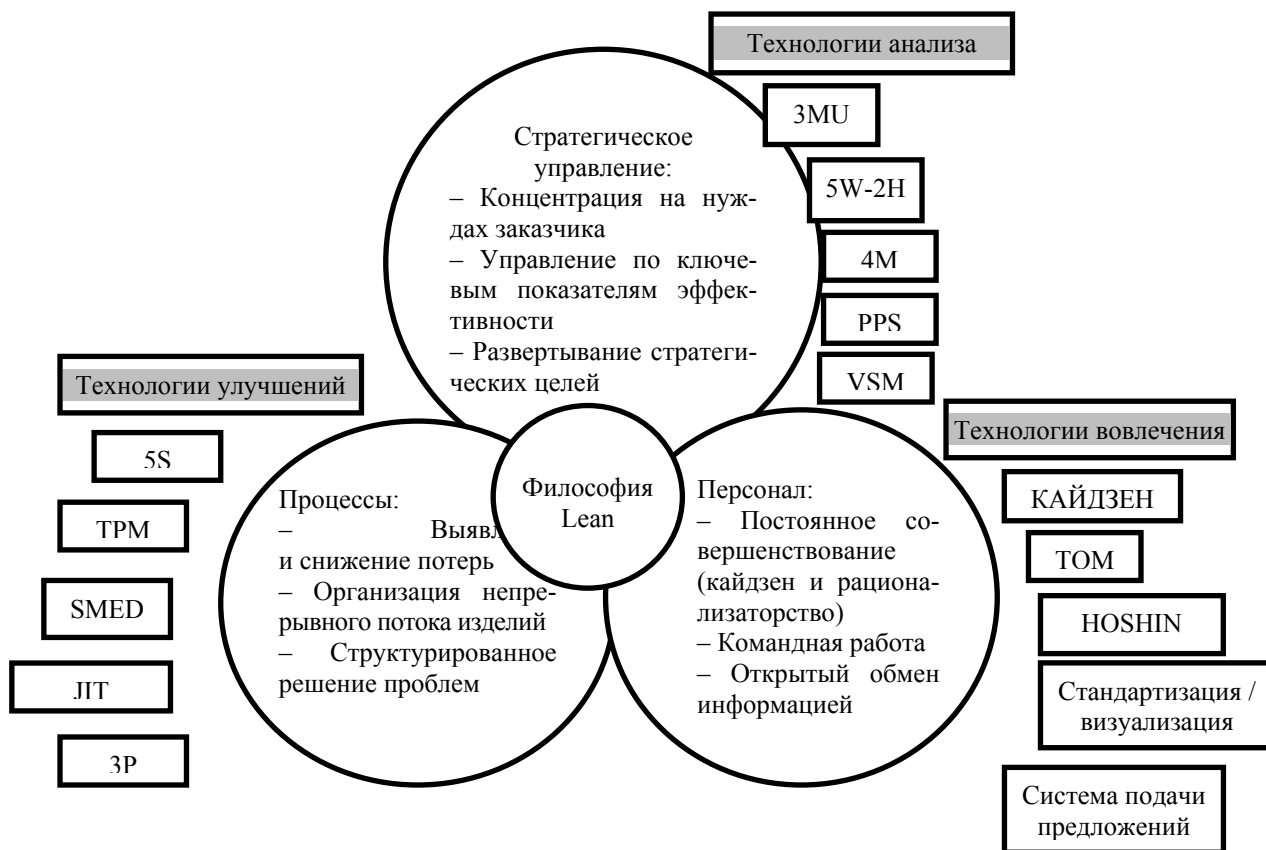


Рис. 6.2. Различные инструменты бережливого производства [65, с. 124]

PPS – (Practical Problem Solving) – четко структурированный процесс расследования, анализа и решения проблем, влияющих на KPI процесса, направленный на выявление и устранение главных причин проблемы, для предотвращения последующего ее появления.

KPI – ключевой показатель эффективности (key performance indicator):

- визуальное представление стратегических целей предприятия, выраженных в виде измеримых показателей процессов по SQDCM;

- показывает текущий статус достижения цели в сравнении с планом и используется для управления процессом, в том числе для создания систем отчетности и мотивации;

- количественное измерение, используемое для мониторинга целей компании;

- инструмент системы Shop Floor Management, который устанавливает ежедневный фокус и задает направления деятельности;

- представлен графически и понятен с одного взгляда – для обеспечения хорошего визуального контроля.

SMED – это система, разработанная в группе компаний Toyota, используется для сокращения времени при смене производственных серий (быстрая переналадка). Пример быстрой переналадки – пит-стоп в гонке «Формула-1». Цель SMED – сокращение общего эффективного времени, затраченного в результате перехода с одной продукции на другую (времени переналадки).

TPM (Total Productive Maintenance) – система всеобщего обслуживания оборудования, направленная на повышение эффективности эксплуатации оборудования за счет выявления и устранения потерь на протяжении всего жизненного цикла.

Для устранения простоев и дефектов TPM требует участия всех уровней управления. Основной акцент должен быть сделан на работу по предотвращению проблем, осуществляемую производственным и ремонтным персоналом. TPM – это система, требующая постоянной поддержки и участия руководства.

Визуализация – это метод представления информации в виде оптического изображения (рисунков, диаграмм, графиков, структурных схем, карт, таблиц и т. д.). Это расположение всех инструментов, деталей, производственных стадий и информации о результативности работы производственной системы таким образом, чтобы они были легко видимы и чтобы любой участник производственного процесса с первого взгляда мог оценить состояние системы.

Виды визуализации:

- цветографическая (разметка размещения, оконтуриванием или теньвым стандартом (заготовок, деталей, тар, поддонов, погрузчиков, оборудования, столов, шкафов, стеллажей), зонирование);
- надписи и подвесные таблички, ярлыки;
- электронная визуализация, андоны (мониторы, электронное табло, светофоры, сигнальные лампы, сигналы);
- визуализация уровней, границ, пределов (жидкостей, материалов, НЗП и пр.);
- канбан;
- стенды информационные;
- стандарты и инструкции на рабочих местах и др.

SFM (Shop Floor Management) – система операционного менеджмента, основанная на принципах Lean, комплексный инструмент развития *PSK*. Смысловой перевод – управление процессами из места создания ценности (табл. 6.1).

Пример Анализа текущего состояния проблемы по SQDSM

Лист оценки проблем по проекту «Совершенствование управления конфликтами в цехе»					
Проблема	Оценка влияния				
	S (безопасность)	Q (качество)	D (срок)	C (затраты)	M (корпоративная культура)
Отсутствие информационного стенда в цехе о порядке разрешения конфликтных ситуаций	Обеспечение прозрачности при решении конфликта и профилактика конфликта интересов	Влияние на качество выполнения работы	Влияние на нарушение сроков рассмотрения и урегулирования конфликтов	Влияние на временные ресурсы, затрачиваемые на поиск информации	Влияние на благоприятный климат в коллективе и рабочую обстановку
Наличие конфликтов при составлении графика отпусков	Потенциальная нехватка персонала при нарушении графика отпусков по объективным причинам	При условии перегруженности работника и невозможности полноценно отдохнуть – влияние на качество выполнения работы	Потенциальное влияние на сроки предоставления информации по графику отпусков	Могут быть затраты, связанные с отсутствием работника в период отпуска (временные, например, тому, кто заменяет, требуется больше времени на выполнение работы)	Влияние на рост напряженности в коллективе
Наличие конфликтов при выполнении работы по уровню ниже своей квалификации	Влияние на общий климат в коллективе и обеспечение безопасности в комфорте и благоприятных условиях труда	Неудовлетворенность в самореализации влияет на снижение работоспособности, влияющей на качество выполнения работы	Влияние на увеличение сроков выполнения работы по причине незаинтересованности сотрудника	Потенциальные затраты на наем нового сотрудника и его адаптацию при увольнении работника	Влияние на рост неудовлетворенности сотрудников в развитии своего потенциала

Направления ответственности каждого руководителя на предприятии:

- Безопасность (*S*);
- Качество (*Q*);
- Исполнение заказа (*D*);
- Затраты (*C*);
- Корпоративная культура (*M*).

«**Кайдзен**» – система непрерывного совершенствования, направленная на улучшение деятельности предприятия с помощью внутренних резервов, без привлечения инвестиций извне.

Ключевыми принципами кайдзен являются:

- Ориентация на клиентов.
- Непрерывные изменения.
- Открытое признание проблем.
- Пропаганда открытости.
- Создание рабочих команд.
- Управление проектами при помощи межфункциональных команд.
- Формирование «поддерживающих» взаимоотношений.
- Развитие самодисциплины.
- Информирование каждого сотрудника.
- Делегирование полномочий каждому сотруднику.

5S – система организации рабочего места, основанная на визуальном контроле и являющаяся базой для стандартизированной работы (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Характеристика 5С

1С – Сортировка	Уменьшение затрат времени на поиск необходимых предметов
2С – Содержание в порядке	Уменьшение затрат времени на поиск необходимых предметов Сокращение ошибок из-за использования в работе «не того» Исключение несоответствий Исключение лишних движений
3С – Содержание в чистоте	Сокращение простоев оборудования из-за поломок Операторы лучше узнают оборудование, меньше поломок
4С – Стандартизация	Улучшается контролируемость порядка Улучшаются командный дух и производственная культура предприятия
5С – Совершенствование и самоконтроль	Улучшаются командный дух и производственная культура предприятия Повышение ответственности персонала

С точки зрения М. Н. Алениной и Н. Г. Шемшуровой, «первым шагом в направлении повышения эффективности производства и улучшения качества продукции является наведение чистоты и порядка на рабочих местах, следствием чего должно стать повышение производительности, качества труда и дисциплины в коллективе. Именно эти цели преследует система “5S”.

5S – недорогая и простая система – может быть использована в любой области. Она позволяет повысить эффективность производства, снизить потери и улучшить моральный климат в организации. К основным видам потерь при производстве относят лишние движения, производственные сбои, излишние запасы, нерациональные перевозки, простои, избыточное и неэффективное производство. Японские исследователи считают: если менеджеры компании не могут реализовать 5S, значит, они не могут эффективно управлять. Система 5S не требует для своего осуществления какого-то особого штата управленцев и не станет эффективной, пока весь персонал не будет к ней приобщен и не начнет думать об успехе этой системы. Однако если система 5S уже внедрена, можно считать, что и другие системы почти наполовину освоены (в части дисциплинированности персонала и его готовности к осуществлению изменений)» [60, с. 71].

Исследователи отмечают, что «большинство результатов применения системы 5S не имеют количественных характеристик. Это:

- повышение дисциплинированности и ответственности персонала, который приобретает навыки сознательного, качественного выполнения своих обязанностей;

- повышение надежности и качества работы оборудования, которое содержится в надлежащем состоянии;

- обеспечение жизнеспособности производства в кризисных условиях благодаря способности коллектива к строгому выполнению решений руководства, мобилизации сил и резервов для решения поставленных задач;

- повышение квалификации менеджеров предприятия, получивших опыт решения разнообразных проблем совершенствования производства и изменения отношения работников к своим обязанностям;

- повышение конкурентоспособности предприятия, так как чистота и порядок в глазах потенциальных заказчиков – это всегда признак высокого уровня организованности, способности предприятия качественно и в срок выполнить требуемую работу;

- готовность предприятия к более радикальным действиям по приобретению нового оборудования, изменению объектов производства, струк-

туры предприятия и т. п., так как эффективность этих действий во многом зависит от ответственности и квалификации работников» [60, с. 72].

«Наиболее существенным результатом внедрения концепции бережливого производства следует считать то, что улучшение и совершенствование осуществляются не от случая к случаю, а постоянно всеми сотрудниками, независимо от занимаемой должности. Улучшением бизнес-процессов занимаются не специально выделенные люди в специально отведенные для этого часы, а каждый работник, ежедневно. На последних этапах внедрения реализуется инструмент Kaizen. Kaizen – это непрерывное улучшение, поиск новых идей, использование новых Lean-инструментов. Вовлеченность персонала предполагает регулярное участие сотрудников в принятии решений о том, как будет осуществляться работа; внесение предложений по совершенствованию деятельности; участие в постановке целей, планировании и мониторинге результатов деятельности» [61, с. 70].

«Правильная организация рабочего пространства является актуальной темой в современном мире, так как для улучшения работоспособности коллектива нужно не только суметь обеспечить безопасные рабочие места для сотрудников, но и поддерживать их психологическое и эмоциональное состояние, стимулируя к эффективной трудовой деятельности» [66, с. 359].

Руководство предприятия должно обеспечить вовлеченность персонала в использование технологий бережливого производства (см. рис. 6.3) – состояние такой эмоциональной и интеллектуальной приверженности к компании, которая побуждает сотрудника выполнять работу как можно лучше и ориентироваться на качество.

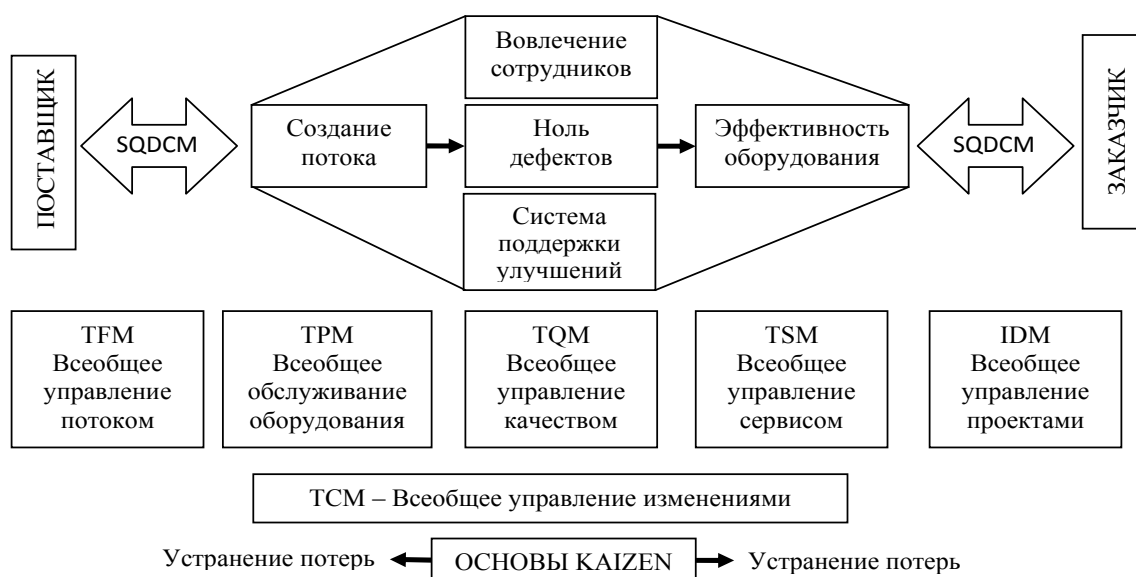


Рис. 6.3. Технологии бережливого производства

Варианты решения проблем по различным видам потерь представлены на рис. 6.4.

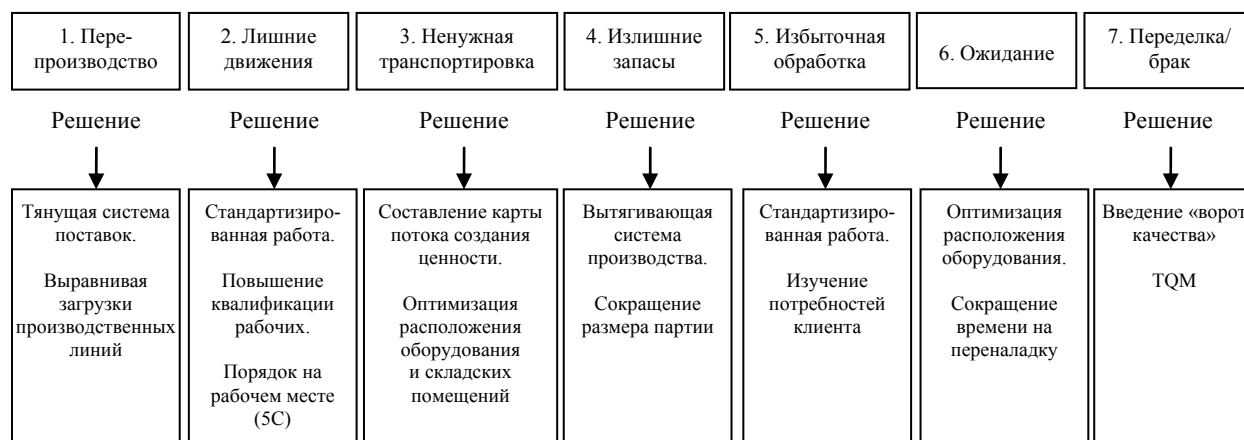


Рис. 6.4. Варианты решения проблем по устранению потерь на предприятии

Используя опыт Н. С. Давыдовой [67, с. 722], можно использовать следующую модель внедрения бережливого производства на предприятии (Приложение 12).

Глава 7. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ – РЕЗИДЕНТОВ ТОСЭР

Стратегическое управление обусловлено анализом, результаты которого содержат соответствующие сравнения уже свершившихся, а также предполагаемых в будущем воздействий наиболее значимых факторов.

Целью стратегического анализа является представление информации о внутренней и внешней среде на данный момент времени и возможных путях ее развития в том виде, в котором она может быть основой принятия управленческих решений [68, с. 115].

Стратегический ситуационный анализ предприятия является важнейшей методологической основой оценки фирмы, позволяющей разработать успешный бизнес-план, выявить эффективную маркетинговую стратегию, выпустить привлекательный продукт или определить результативную коммуникативную политику. Правильно проведенный стратегический анализ организации помогает руководителям принимать взвешенные управленческие решения и снижает риски функционирования фирмы в отрасли.

И. И. Сапронова выделила следующие методы стратегического анализа, представленные в табл. 7.1.

«Модели стратегического анализа позволяют осуществить: оценку конкурентоспособности отдельных видов бизнеса, стратегических позиций и конкурентных преимуществ» [69, с. 42].

Ряд авторов считают, что современные методы стратегического анализа более разнообразны и здесь необходимо выделить «следующие: PEST-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ, матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица BCG), матрица Маккинзи (McKinsey), SPACE-анализ, система сбалансированных показателей, модель Портера и др. [68, 70–74]. С помощью данных методик ситуационного анализа компания – резидент ТОСЭР может решить практически любую бизнес-проблему, начиная от определения дополнительных источников роста фирмы и формирования ключевых тенденций рынка, заканчивая выбором наилучшей целевой аудитории для рекламной кампании.

Методы стратегического анализа

Метод	Сущность метода
LOTS-анализ	Метод используется для прогнозирования деятельности компании, который включает детальное, последовательное рассмотрение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри компании
PIMS-анализ	Метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль компании. Показатели деятельности компании, влияющие на уровень прибыли, разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует компания, и производственная структура предприятия. Выделяют также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания относительное качество товара, относительная доля рынка, производительность труда персонала
SNW-анализ	Это усовершенствованный <i>SWOT</i> -анализ: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон <i>SNW</i> -анализ также предлагает среднерыночное состояние (<i>N</i>). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная компания относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии <i>N</i> и только по одной – в состоянии <i>S</i>
CVP-анализ, или анализ «затраты – объем – прибыль»	Включает исследование взаимодействия затрат, выручки (дохода), объема производства (оказания услуг) и прибыли, которое должно обеспечить стратегический успех компании
функционально-стоимостной анализ	Дополняет <i>CVP</i> -анализ, поскольку его основная цель состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или услуг по прямым или косвенным затратам
Диаграмма Исикавы или метод структурного анализа причинно-следственных связей	Метод является графическим, позволяющим наглядно представить взаимодействие следствий и причин, их вызвавших. Метод позволяет осуществить анализ эффективности бизнес-процессов и факторов, влияющих на качество оказываемых услуг

Окончание табл. 7.1

Метод	Сущность метода
ABC-анализ	Метод обеспечивает классификацию объектов компании выделяя наиболее ценные (A), промежуточные (B) и наименее ценные (C). Метод анализа дополняет диаграмму Исикавы, так как он из совокупности факторов, влияющих на конечный результат, позволяет отобрать наиболее ценные. Экономический смысл исследований в рамках этого метода сводится к тому, что максимальный эффект достигается при выборе факторов, относящихся к группе A
XYZ-анализ	Позволяет произвести классификацию ресурсов компании в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности в течение определенного временного цикла. X – потребление имеет стабильный характер; Y – потребление имеет склонность к понижению или повышению либо подвергается сезонным колебаниям; Z – потребление имеет нерегулярный характер. В сочетании с ABC-анализом это выявление безусловных лидеров (группы A, X) и аутсайдеров (C, Z)

Далее рассмотрены технологии наиболее применяемых методов стратегического анализа в деятельности предприятий – резидентов ТОСЭР.

I. Одним из популярных методов анализа макроокружения организации является PEST-анализ, или STEP-анализ. Это простой и удобный метод изучения внешней среды, который может эффективно применяться любой компанией. PEST-анализ включает в себя выявление перечня политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые прямо и косвенно влияют на бизнес. Г. Л. Григорян отмечает, что «PEST-анализ – это последовательность определенных этапов, среди которых принято выделять следующие:

1) Определение факторов для анализа. В рамках этого этапа необходимо составить перечень факторов, которые могут оказать прямое или косвенное воздействие на будущие результаты деятельности организации, которые подразделяются на 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические.

2) Определение степени влияния факторов. После того как были выявлены факторы, влияющие на деятельность компании, необходимо определить силу влияния каждого фактора по балльной шкале. Чаще всего используют 3-балльную шкалу, в соответствии с которой чем больше число по шкале, тем больше факторов макроокружения могут повлиять на компанию.

3) Оценка вероятности изменения фактора. На этом этапе вероятность колебаний оценивается по 5-балльной шкале, где «1» – означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а «5» – максимальную вероятность.

4) Оценка реальной значимости факторов. Следующим этапом происходит оценка влияния каждого отдельного фактора из выбранных для анализа. Здесь необходимо четко выделить те факторы, которые могут прямо повлиять на компанию, и постоянно их контролировать.

5) Составление сводной таблицы PEST-анализа. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице».

В связи с вышесказанным можно сделать вывод, что PEST-анализ – достаточно простой и удобный способ изучения внешней среды. Он наглядно показывает факторы внешней среды. Данный метод стратегического анализа не только популярен, но и более рационален для быстро развивающейся среды [71, с. 75].

II. Одним из самых эффективных инструментов анализа в стратегическом управлении признан SWOT-анализ. Сущность его заключается в оценке внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. Данный метод универсален, поэтому подойдет в равной мере как для коммерческой/некоммерческой фирмы, так и для промышленной компании или даже отдельно взятого отдела.

В названии SWOT-анализа фигурируют начальные буквы терминов, характеризующих объекты анализа. Первым шагом в его проведении является процедура определения сильных и слабых сторон компании.

К сильным сторонам (Strengths) компании относят внутренние характеристики, способные обеспечить ей конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение по сравнению с конкурентами. К слабым сторонам (Weaknesses), или недостаткам компании, относят такие внутренние характеристики, которые затрудняют рост бизнеса и мешают компании лидировать на рынке.

Второй шаг SWOT-анализа – это определение возможностей и угроз для развития бизнеса в будущем. С этой целью проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оцениваются вероятность и уровень влияния каждого фактора на прибыльность компании.

К возможностям компании (Opportunities) относят факторы внешней среды, которые позволяют ей увеличивать численное значение прибыли. Угрозами компании (Threats) считаются факторы внешней среды, которые могут повлиять негативно на уровень прибыльности компании в будущем. Из суммы всех проставленных рангов определялся средний балл для каждого параметра, а далее определен заключительный ранг. При построении матрицы формируются четыре стратегических поля. В каждом из них рассматриваются различные парные комбинации и выделяются те, которые оказывают наибольшее влияние на фирму. Именно их необходимо учитывать при определении стратегии фирмы [73, с. 94].

III. Неотъемлемым элементом стратегического анализа является применение в практике стратегического управления GAP-анализа, или анализа разрывов. GAP-анализ – это комплексное аналитическое исследование, позволяющее выявить несоответствия (разрывы) между текущим и желаемым положением предприятия. Этот тип анализа изучает проблемные зоны компании, которые препятствуют ее развитию, и производит оценку степени готовности фирмы к переходу от текущего состояния к желаемому.

Различают следующие разрывы в процессе функционирования и развития компании:

- разрыв между уровнем предложения предприятия и существующим на рынке спросом;
- разрыв между показателями текущей деятельности предприятия и идеальным видением бизнес-процессов с точки зрения менеджеров;
- разрыв между поставленными целями и задачами работы предприятия и теоретически обоснованными целями и задачами;
- разрыв между текущей деятельностью предприятия и показателями лидеров отрасли (benchmarks).

Главной целью GAP-анализа является реализация выявленного скрытого внутреннего потенциала организации при использовании по максимуму ее внешних возможностей, а также разрешение противоречий и снятие проблемных ситуаций внутри компании.

По мнению С. С. Жоговой, применение «GAP-анализа подразумевает последовательное прохождение нескольких этапов:

1. Описание текущего состояния предприятия (рынка) и его внешней среды. На данном этапе проводится управленческое обследование деятельности компании с целью идентификации главных проблемных зон и существенных разрывов. Выявление стратегических разрывов производится на основе анализа перечня возможных разрывов, исследования мнения руководства и экспертов, изучения практики работы конкурентов – лидеров отрасли (бенчмаркинг), сопоставления реальной и ожидаемой эффективности отдельных критериев деятельности предприятия.

2. Определение желаемого уровня развития предприятия (рынка).

3. Разработка прогнозов и сценариев развития предприятия. Данный этап позволяет произвести оценку занимаемого компанией положения в будущем в результате определения возможных преимуществ, которые она получит при выборе того или иного сценария.

4. Разработка плана мероприятий. На этом этапе определяется привлекательность разработанных сценариев развития и осуществляется планирование комплекса мероприятий по устранению разрывов с учетом позитивных и негативных изменений ситуации.

5. Реализация плана. Этот этап требует разбиения комплекса работ по каждому разрыву на элементы, отвечающие тому или иному направлению деятельности (функциональному, отраслевому, территориальному и другим).

6. Контроль и корректировка плана».

Результатом GAP-анализа может являться разработка нового плана развития предприятия либо принятие отдельных решений, таких как модернизация продукции или ассортимента, репозиционирование в другой сегмент потребителей, изменение структуры бюджета компании, пересмотр ценовой, сбытовой и коммуникационной политики, ведение инновационных бизнес-процессов, улучшение производительности отдельных процессов, оптимизация маркетинговой информационной системы, разработка программы инвестиций, реализация мероприятий по повышению лояльности потребителей и т. д. [70, с. 16].

IV. Одним из наиболее распространенных существующих методов оценки видов деятельности предприятий является матричный (портфельный) анализ хозяйственного портфеля. Такой анализ в первую очередь используется для определения направлений инвестиционной деятельности предприятий в условиях конкуренции (матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица BCG), матрица Маккинзи (McKinsey)).

Матрица хозяйственного портфеля представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого вида деятельности предприятий [72, с. 157].

Стратегическая матрица – это пространственная модель, отражающая позицию предприятия на рынке от комбинации двух факторов, которые отражены на осях матрицы. Выбор факторов зависит от поставленных целей.

В практике получили наибольшее распространение матрицы двух типов:

А. Четырехквдратная матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG), которая использует показатель роста рынка в качестве главного СФУ (стратегического фактора успеха) и доли рынка в качестве относительного СФУ.

Б. Девятиквдратная матрица Маккинзи. Основное отличие от матрицы BCG – в оценке показателей относительных конкурентных преимуществ и привлекательности отрасли. Показатели, входящие в эти факторы, могут оцениваться как в количественном, так и в качественном выражении. Для расчета каждого конкретного значения фактора составляют список показателей, характеризующих этот фактор, и оценивают значения показателей в баллах. Средний показатель по всем значениям дает результирующее положение в портфельной матрице [68, с. 120].

Основным моментом использования матричного метода является выбор исходных показателей и упорядочения их в совокупности. Выводы по результатам проведенного анализа и значения обобщающего показателя эффективности зависят от того, насколько правильно избраны и упорядочены исходные показатели для оценки эффективности.

Портфельный анализ проводится по следующему алгоритму:

1) выделяются направления бизнесов, как правило, по отраслевому признаку;

2) определяются конкурентные позиции каждого бизнес-направления и перспективы развития рынков их присутствия;

3) происходит построение портфельных матриц, фиксирующих как сегодняшние позиции бизнесов, так и желаемые состояния;

4) определяются стратегии каждого направления бизнесов и холдинга в целом.

Считается, что уровень инвестиционных вложений и уровень дохода находятся в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли предприятия на этом рынке. Темпы роста бизнеса предприятия определяют темп, в котором предприятие будет инвестировать денежные средства [72, с. 157].

V. Методика SPACE-анализа. Данный метод используется для оценки привлекательности бизнеса и конкурентоспособности компании на рынке. В его основе лежит построение матрицы стратегического положения и оценки действий компании (Strategic Position and Action Evaluation).

Матрица представляет собой ось координат и четыре координаты оценки (*FS*, *CA*, *ES*, *IS*). Здесь *FS* (financial strength) – финансовое положение предприятия, *CA* (competitive advantage) – его конкурентные преимущества, *ES* (environmental stability) характеризует степень стабильности внешней среды, а *IS* (industry strength) определяет привлекательность рассматриваемой отрасли. Первые две из названных координат оценивают внутреннюю стратегическую позицию фирмы, а координаты *ES* и *IS* – внешнюю стратегическую ситуацию.

Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6. После оценки значений каждого фактора необходимо вычислить сначала среднее значение факторов внутри каждой из групп и только потом уже координаты стратегического состояния фирмы на оси координат. Значения координат находятся следующим образом: $x = CA - (6 - IS)$; $y = FS - (6 - ES)$.

Затем нужно сложить два значения по оси X, аналогичную процедуру провести с координатами на оси Y и нанести полученную точку на эту ось. Получившиеся значения представляют собой координаты новой точки на плоскости матрицы. Вектор, соединяющий начало координат с новой найденной точкой на плоскости матрицы, покажет вектор стратегии, рекомендуемой для организации: наступательной, консервативной, оборонительной или конкурентной [73, с. 95].

VI. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации – как финансовые, так и нефинансовые.

Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса и ее формализации. Она позволяет организации четко сформулировать стратегию и планы на будущее и воплотить их в реальные действия, при этом обеспечивая обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними показателями, необходимую для повышения стратегической эффективности и достижения результатов.

По мнению Н. М. Чикишевой, О. Г. Семянниковой и Д. В. Семянникова, «методика формирования стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей должна включать семь этапов:

1. Определение исходной стратегической ситуации. В результате руководство должно четко сформулировать миссию организации, определить ее основные ценности и целевую стратегическую ситуацию – каких позиций организация стремится добиться при успешном выполнении стратегии.

2. Стратегический анализ. На втором этапе проводится анализ внешней и внутренней среды, исследуются потенциальные возможности и угрозы деятельности организации, сильные и слабые ее стороны.

3. Формирование базовой стратегической ориентации. Результатом стратегического анализа является общее понимание стратегического позиционирования и ключевых позиций базовой стратегической ориентации, которые являются основой для построения сбалансированной системы показателей.

4. Разработка стратегической карты сбалансированных показателей. Здесь базовая стратегическая ориентация преобразуется в стратегические цели и причинно-следственные связи между ними. Для отражения причинно-следственных цепочек используется термин «стратегическая карта».

5. Формализация стратегических целей. Содержание стратегических целей конкретизируют показатели. Для использования в системе управления необходимо описание показателей – определения, формулы, параметры. Важно, чтобы показатели разрабатывали сотрудники, которые полностью понимают содержание стратегических целей. Одной из важнейших стадий разработки сбалансированной системы показателей является установление их целевых значений.

6. Реализация стратегии. Созданная система целей на этом этапе подлежит конкретизации и реализации в виде мероприятий.

7. Контроль и оценка. Оценка уровня достижения целей осуществляется посредством сравнения фактически достигнутых значений показателей с целевыми значениями» [74, с. 21].

Таким образом, каждая из рассмотренных методик стратегического анализа может быть использована в качестве инструмента стратегического управления в компаниях различных направлений деятельности – резидентов ТОСЭР. Становится очевидным, что применение методик стратегического управления оказывает воздействие на эффективное функционирование современных компаний при решении стратегических проблем и рациональном использовании имеющихся ресурсов.

Глава 8. ОЦЕНКА СПРОСА НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ И ПОТЕНЦИАЛА ИХ РАЗВИТИЯ

Привлекательность рынка или отрасли и возможность ведения на нем конкурентную борьбу прежде всего определяется величиной спроса и вероятностью его увеличения.

С точки зрения маркетинга, спрос – это потребность, подкрепленная покупательской способностью. В отличие от просто потребности спрос можно измерить.

Его можно разделить на спрос на рынке и спрос на продукцию. Спрос на рынке (конкретная категория потребности) определяется как общий объем продаж на конкретном рынке в конкретный период времени для всех конкурирующих фирм на рынке.

Спрос на конкретном товарном рынке определяется как емкость рынка. Величина спроса на продукцию фирмы (на конкретную марку) – часть спроса на рынке. Это доля рынка данной фирмы.

Измерить спрос на конкретные виды товаров можно при помощи определенных показателей:

- числа потребителей товаров;
- доли реальных пользователей среди потенциальных потребляющих единиц товара (уровень охвата);
- уровня единичного потребления (количества потребляемого товара) на одного реального покупателя (уровень проникновения).

При анализе спроса на потребительские товары длительного пользования вводится дополнительный показатель – частота обращения к этому товару (длительность использования данного товара). В итоге имеем следующий набор показателей:

- потенциальное количество единиц расходуемого товара;
- уровень охвата товара длительного пользования;
- частота обращения к товару длительного пользования;
- объем потребления расходуемого товара на единичное обращение к товару длительного пользования (технический коэффициент).

Для определения величины спроса на товар длительного пользования проводится разграничение между первичным спросом и спросом на замену. Первичный спрос на товар длительного пользования определяется на основе следующих показателей:

– число реальных потребляющих единиц и прирост уровня их оснащенности товарами длительного пользования;

– число новых потребляющих единиц и уровень их оснащенности товарами длительного пользования.

Важным показателем является скорость диффузии товаров длительного пользования в среде целевых покупателей. Для ее определения весьма полезны кривые проникновения для сходных товаров за предыдущие годы.

Промышленный спрос – спрос производный, он зависит от спроса на потребительские товары, зачастую неэластичен в ценовом отношении.

Покупатель на B2B-рынке характеризуется коллегиальной структурой на каждом уровне индустриальной цепочки. Клиент – покупатель профессиональный, технически компетентный. Решение о закупке предполагает значительную степень формализации, несвойственную потребительским закупкам. Продукт на деловом рынке, как правило, четко определен клиентом, требования составлены ясно, и у поставщика мало пространства для маневрирования. Промышленные товары включены в производственный процесс индустриального покупателя и в этой связи характеризуются стратегической значимостью. У промышленных товаров зачастую очень большое число различных применений, что отличает их от товаров потребительских, которые почти всегда имеют специальное применение [75].

Один из показателей спроса – емкость рынка.

Емкость рынка – объем реализованных на данном рынке товаров за определенный период времени. Емкость рынка измеряется для конкретного товара и обычно за год. Емкость может быть реальной и потенциальной. Реальная измеряется исходя из потребления товаров. Потенциальная – учитывает скрытый спрос.

В общем виде емкость рынка рассчитывается так:

$$E_p = n \cdot q \cdot p,$$

где n – число покупателей данного товара; q – число покупок; p – средняя цена покупок.

Для того чтобы определить число покупателей (n), необходимы данные о профиле вашего потребителя. Проводится опрос с целью сегментации и анализа профиля потребителя.

Число покупок (частоту потребления) также можно определить при помощи опроса.

Для более точного расчета данного показателя вводятся:

- а) экспорт;
- б) импорт;
- в) остатки продукции (запасы производственные);
- г) остатки торговые (запасы торговые);
- д) все производство.

Доля рынка фирмы определяет спрос на конкретную продукцию фирмы.

Доля рынка – отношение объема продаж продукции предприятия к суммарному объему продаж аналогичных товаров на данном рынке.

Кроме того, выделяют относительную долю рынка, которая сопоставляет продажи фирмы с продажами конкурента (конкурентов).

Косвенным образом величину прогнозируемого спроса определяют такие показатели, как:

а) доля сознания – процент потребителей, которые называют определенную марку товара, когда их просят назвать ту, что приходит им на ум при принятии решения о покупке;

б) доля голоса – процент занимаемого товарной маркой пространства или времени в рекламных средствах информации по отношению к объему в данной отрасли;

в) доля НИОКР – отношение расходов компаний ко всем расходам отрасли на НИОКР.

Для оценки потенциального объема спроса потребителей необходимо:

1. Провести сегментацию рынка.

Сегментация – это разбиение рынка на части, состоящие из потребителей со схожими характеристиками, одинаково реагирующими на маркетинговые стимулы (особенности товара, цена, стимулирующие мероприятия и т. п.).

Сегментировать потребителей можно по разным признакам:

а) демографические (пол, возраст, уровень дохода, социальный класс и т. п.);

б) географические (город, район проживания, республика и т. д.);

в) поведенческие (объем закупок, частота потребления, уровень лояльности и т. п.);

г) психографические (образ жизни, активность).

Привлекательность целевого сегмента оценивается по следующим критериям:

- емкость сегмента;
- темпы роста спроса;
- прибыльность;
- уровень конкуренции;
- входные барьеры.

Численность сегментов можно определить в ходе анализа следующих источников: органы статистики, коммунальные службы, почтовые отделения, школы, детские сады и т. п. Данные, полученные из таких источников, позволяют определить численность, в том числе и в будущем (об этом свидетельствуют рождаемость, смертность, миграция и т. п.).

2. Определить структуру потребления. Сегменты отличаются друг от друга структурой потребления, которая определяется многими факторами. Информацию о структуре потребления можно получить из официальных статистических данных или при помощи опросов домохозяйств, потребителей или «закупочных центров» на предприятии. Примерная анкета размещена в Приложении 13.

3. После исследования структуры потребления необходимо оценить величину потенциального спроса, которая рассчитывается обычно в денежных единицах. Рассмотрим этот этап на конкретном примере.

Допустим, требуется измерить величину потенциального спроса торговой организации (продовольственные товары), работающей в формате «магазин у дома».

Допустим, численность населения жилого комплекса, района, в котором работает данная торговая организация, составляет 50 000 человек. Так как продукты питания обычно приобретаются для всех членов семьи совместно, необходимо знать количество семей, проживающих в данном микрорайоне. Для этого численность жителей района следует разделить на среднюю численность семьи, которую можно получить в ходе опроса или из данных официальной статистики. Предположим, что в нашем случае средний размер домохозяйства – 3,5 человека. Тогда количество домашних хозяйств, проживающих в данном микрорайоне, рассчитывается таким образом:

$$\begin{aligned} & \text{Число домохозяйств} = \\ & = \text{численность населения} : \text{средний размер домохозяйства} = \\ & = 50\,000 : 3,5 = 14\,286 \text{ домохозяйств.} \end{aligned}$$

Обычно торговые организации, работающие в формате «магазин у дома», ориентируются на сегмент со средним уровнем дохода и сегмент с доходами ниже среднего уровня. Поэтому необходимо определить, сколько домохозяйств данного микрорайона относятся к этой группе.

Границы уровня доходов для определения принадлежности домохозяйства к той или иной доходной группе в зависимости от региона и даже города могут существенно отличаться, так как межрегиональная дифференциация в уровне доходов на территории России достаточно высока. Здесь можно предложить в качестве ориентира использовать прожиточный минимум в регионе.

Принято, что к семьям со средним уровнем дохода можно отнести те, чей доход на одного члена семьи в 3 раза превышает прожиточный минимум, к домохозяйствам с уровнем дохода ниже среднего – те, чей доход равен или в 2 раза превышает прожиточный минимум, к крайне бедным – домохозяйства, чей среднедушевой доход ниже прожиточного минимума. Что касается семей с высоким уровнем дохода, то здесь можно использовать следующую градацию. К домохозяйствам с уровнем дохода выше среднего относить те, чей доход превышает прожиточный минимум более чем в 5 раз, а к богатым домохозяйствам – те, чей доход превышает прожиточный минимум более чем в 10 раз.

Обращаясь к нашему примеру, допустим, что 60 % семей от их общего числа имеют доходы среднего и ниже среднего уровня. Соответственно, количество домохозяйств – потенциальных покупателей магазина составит:

$$\begin{aligned} \text{Количество потенциальных покупателей} &= \\ &= 14\,286 \cdot 0,6 = 8\,572 \text{ домохозяйства.} \end{aligned}$$

Далее для оценки величины потенциального спроса нам необходимо знать средний размер дохода домохозяйства в месяц и долю расходов на покупку продуктов питания. Для определения совокупного дохода домашнего хозяйства в месяц необходимо сложить доходы всех членов домохозяйства – этот показатель можно получить в ходе опроса или из официальной статистики.

Предположим, что в результате исследования было выявлено, что средний размер дохода домохозяйств данного микрорайона, относящихся к группе со средним и ниже среднего уровнем доходов, составляет

23 500 руб., при этом в среднем на продукты питания направляется порядка 35 % этого дохода.

В данном случае величина потенциального спроса может быть рассчитана следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Размер потенциального спроса} &= \\ &= 8\,572 \text{ домохозяйства} \cdot 23\,500 \text{ руб.} \cdot 0,35 = 70\,504\,700 \text{ руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, потенциальный объем спроса для данного магазина составляет порядка 7,5 млн руб. Фактическое значение может отличаться от потенциального, но в данном случае размер потенциального спроса может служить для магазина определенным ориентиром [76].

На стабильность спроса на марку будут влиять степень удовлетворенности и лояльности клиентов (потребителей ваших товаров и услуг).

4. Удовлетворенность потребителей – восприятие потребителями степени выполнения их требований. Удовлетворенный клиент совершает повторные покупки, рекомендует вашу продукцию другим, а в перспективе становится «апостолом» бренда.

Удовлетворенность также замеряется в ходе опроса. Клиентам может быть задан всего один вопрос, содержащий вот такую шкалу:

1	2	3	4	5
Абсолютно неудовлетворен	Частично неудовлетворен	Ни удовлетворен, ни разочарован	Частично удовлетворен	Удовлетворен полностью

Следует отметить, что удовлетворенность клиентов в дальнейшем приводит к лояльности.

5. Лояльность – это следствие качественно выполненной работы, приверженность, безграничная любовь к бренду. Лояльность – это не абстрактный показатель. Ее можно и нужно измерить. Один из лучших инструментов измерения клиентской лояльности – методика NPS (Net Promoter Score).

Уникальность методики состоит в том, что показатель лояльности также можно измерить одним вопросом. Будучи очень простым, он понятен, легко рассчитывается, и его легко получить. Рассчитывая этот показатель, важно понимать разницу между лояльностью и удовлетворенностью потребителей.

тый коэффициент лояльности, который рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» , оценивших компанию в 9 и 10 баллов, и «критиков», оценивших ее работу 0–6 баллами.

В соответствии с исследованиями Ф. Райхельда для большинства отраслей индекс *NPS* – самый эффективный показатель финансового развития компании в ближайшем будущем.

Говоря о том, какой должна быть величина индекса *NPS*, проще сказать то, что она должна стремиться к своему максимуму, т. е. к 100 %. Однако для того, чтобы лучше понять, насколько хорош для вашей компании полученный уровень индекса *NPS*, рекомендуется обязательно сравнивать его значение со значениями индексов *NPS* основных конкурентов. Изменение величины индекса будет говорить об улучшении или ухудшении качества предоставляемых товаров и услуг, а следовательно, о том, о чем потребители говорят между собой в отношении компании.

Глава 9. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РИСКИ СОЗДАНИЯ ТЕРРИТОРИЙ ОПЕРЕЖАЮЩЕГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Среди российских субфедеральных территорий Республика Татарстан в целом является прогрессивным регионом. Объясняется это диверсифицированной структурой промышленности, активной социальной позицией и динамичной политикой по привлечению инвестиций. С 2013 г. наблюдаются стабильные темпы роста ВРП республики на уровне 8–9 % в год. По данным Министерства финансов РТ, чуть более 40 % в структуре ВРП занимает промышленность (добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды). Отмечается, что «благодаря проводимой в Республике Татарстан работе по итогам 2016 года объем инвестиций в основной капитал достиг 642,5 млрд рублей, темп роста в сопоставимых ценах сохранился на уровне 2015 года» [77]. Среди крупных инвестиционных проектов республики значится проект ПАО «КАМАЗ» о росте объема выпуска автомобилей до 50,5 тыс. штук к 2019 году» [78].

Несмотря на такие успехи, на территории республики расположены города с моноотраслевой экономикой, что сдерживает развитие ее экономики в целом. Из 319 моногородов России в Татарстане их насчитывается семь. Это города Зеленодольск, Камские Поляны, Елабуга, Набережные Челны, Чистополь, Менделеевск и Нижнекамск.

Большинство из 319 моногородов в РФ в 2015 г. характеризовались неустойчивым положением, находились либо в кризисном состоянии, либо в зоне риска и в силу своей специфики нуждались в особом внимании и государственной поддержке [79].

Моногород Набережные Челны входит в перечень городов со сложным социально-экономическим положением, поскольку в настоящее время градообразующее предприятие ПАО «КАМАЗ» терпит убытки из-за санкций и уменьшения объемов заказов, а на долю данного предприятия приходится почти три четверти объема промышленной продукции, произведенной в городе; «доля малого и среднего бизнеса в экономике города составила в прошлом году 30 %, а доля ПАО «КАМАЗ» – 43 %. Каждый седьмой житель кризисных моногородов, согласно статистике, живет именно в Набережных Челнах» [80].

Сложное экономическое положение влечет рост доли убыточных предприятий города и, как следствие, неполную занятость рабочих, снижение уровня жизни населения.

Для решения проблем моногородов в 2014 г. был принят Комплекс мероприятий по повышению их инвестиционной привлекательности. В частности, Фонд развития моногородов софинансирует расходы регионов и муниципалитетов на развитие инфраструктуры, участвует в инвестиционных проектах и в обучении управленческих команд [81].

Создание на базе моногородов территорий опережающего развития должно стать еще одним инструментом в рамках общей политики по поддержке и развитию моногородов.

Властями города Набережные Челны в рамках имеющихся правовых возможностей сделана попытка внедрения нового механизма развития экономики города – получение городом статуса ТОСЭР – зоны со льготными налоговыми условиями, упрощенными административными процедурами и рядом других привилегий, направленных на улучшение условий деятельности предприятий-резидентов и повышение притока инвестиций в регион. В соответствии с Федеральным законом «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации» ТОСЭР представляет собой земельный участок, на котором правительством установлен особый правовой порядок ведения бизнеса. Согласно Федеральному закону, «в течение трех лет со дня его вступления в силу ТОРы могут создаваться на территориях субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, а также на территориях моногородов с наиболее сложным социально-экономическим положением, включенных в соответствующий перечень, утверждаемый Правительством Российской Федерации, а по истечении трех лет – на территориях остальных субъектов Российской Федерации» [82].

28 января 2016 г. появляется ТОСЭР «Набережные Челны», целью создания которой является «содействие развитию и диверсификации экономики моногорода путем привлечения инвестиций и создания новых рабочих мест, не связанных с деятельностью градообразующей организации ПАО «КАМАЗ» за счет особых условий функционирования предприятий-резидентов» [81].

Ожидается, что ТОСЭР «обеспечит ежегодный прирост объема инвестиций не менее 20 %, реализация новых инвестиционных проектов резидентами ТОСЭР в Республике Татарстан к 2025 г. позволит создать

около 100 тыс. новых рабочих мест, а объем привлеченных инвестиций превысит 40 млрд руб. Ожидаются дополнительные доходы в бюджет РТ от поступления налога на доходы физических лиц, налога на прибыль и транспортного налога в размере 6,8 млрд руб. к 2025 г. с увеличением суммы по окончании 10-летнего льготного периода по налогу на прибыль» [83].

По мнению авторов, ТОСЭР – это:

- зоны благоприятствования;
- точки роста и развития экономики;
- территории нивелирования рисков экономических субъектов определенной местности.

На данных территориях при институциональной поддержке законодателя и органов местного самоуправления предполагается обеспечить условия благоприятствования для развития экономики предприятий, увеличения рабочих мест, снятия социального напряжения, создания новых продуктов и новой добавленной стоимости.

Предполагается, что при этом качество экономического пространства улучшится за счет обеспечения предсказуемости, большей безопасности, снижения неопределенности внешней среды.

За время новейшей российской истории различного рода «зоны развития» сменяли друг друга, но не показывали своей эффективности в обеспечении экономического развития. Среди таких особых территорий в Республике Татарстан можно выделить во многом схожие ОЭЗ и ТОСЭР. Налоговые и таможенные преференции, государственное финансирование инфраструктуры и снижение административных барьеров, как показывает история, не являются нововведениями. Однако, несмотря на сходство определений, были решены определенные проблемы, которые помешали становлению системы СЭЗ в прошлом. Так, на сегодняшний день ТОСЭР – это не «просто площадки с налоговыми преференциями, а целая концепция социально-экономического развития, поддержанная инфраструктурными проектами» [84].

Одновременно создание ТОСЭР должно обеспечить диверсификацию экономики на основе развития малого и среднего бизнеса, кластеризацию отдельных отраслей, укрепление связей с региональным рынком.

Одно из основных преимуществ развития ТОСЭР в регионе и муниципальном образовании – это то, что будет осуществлено привлечение инвестиций. По итогам 2016 г. объем инвестиций на одного жителя составляет чуть более 77 тыс. рублей – это чуть более 40 млрд рублей в год.

Однако уже за один год своего существования буквально «7 резидентов создали 1,5 тысячи рабочих мест и инвестировали 8,5 млрд рублей» [85].

В апреле 2017 г. ТОСЭР «Набережные Челны» пополнила список резидентов еще двумя компаниями. Это «ТатКлиматМаш» и «Венские вафли». «Производитель климатических установок “ТатКлиматМаш” из Московской области планирует создать 33 рабочих места, производитель кондитерских изделий “Венские вафли” – 53 места» [86]. Работа по привлечению резидентов продолжается. 7 августа в реестр резидентов ТОСЭР “Набережные Челны” внесены ООО НПП “Челны-Агрегат” и ООО “Кама Кристалл Технолоджи”» [87].

Вместе с тем хозяйственный порядок в ТОСЭР имманентно включает в себя целый ряд рисков.

Во-первых, это риски финансового характера. Дело в том, что предоставляемые преференции в виде льгот по налогу на прибыль и на имущественные налоги формируют «выпадающие доходы» бюджета. Эффект от любого инвестиционного проекта отложен во времени, поэтому «нужен механизм компенсации выпадающих налоговых и неналоговых доходов» [88, с. 12]. Единственным компенсационным механизмом потери доходов бюджета видится увеличение поступлений от НДФЛ по мере роста занятости и доходов местного населения. Однако, на наш взгляд, они не покроют в полной мере потерь бюджета. При средней заработной плате в городе на 01.03.17 в размере 27 645,8 руб. и официальной безработице 0,68 % от экономически активного населения (1 766 чел.) возможный дополнительный уровень доходов бюджета по НДФЛ в текущих условиях без учета прочих факторов может составить 6,35 млн руб., следовательно, необходимо разработать мероприятия по определению источников покрытия «выпадающих доходов» бюджета.

Отдельного внимания среди налоговых льгот заслуживают льготы по социальному страхованию. «Резиденты ТОСЭР значительно экономят на уплате страховых взносов. Льготы по страховым взносам имеют только резиденты ОЭЗ, занимающиеся технико-внедренческой и туристско-рекреационной деятельностью, тариф взносов для них в 2017 г. составляет 14 %, в 2018 – 21 %, в 2019 – 28 %» [89, с. 138]. Предоставление льгот по социальному страхованию резидентам ТОСЭР Налоговый кодекс ограничил периодом три года. «...Те, кто заходят первые три года, на весь срок существования ТОСЭР получают льготы по социальным взносам. Те, кто придут после трех лет, социальных льгот полу-

чать уже не будут. Это сделано для того, чтобы активизировать города по привлечению инвесторов на самом начальном этапе» [86]. Однако такая законодательная коллизия провоцирует резидентов действующих ТОСЭР принимать решение о демонтаже производства и переезде во вновь созданные ТОСЭР, потому что через три года у одних период налоговых льгот закончится, а у других только-только начнется.

В современной России опыт создания подобных зон был в 1990-х гг. и связан со свободными экономическими зонами. Опыт их создания в целом был признан неудачным, зачастую компании, зарегистрированные в СЭЗ, использовались исключительно для уменьшения налоговых платежей и не вели реальной производственной деятельности. Так, «функционирование зоны экономического благоприятствования “Ингушетия” привело к недополучению федеральным бюджетом налогов на сумму около 9 млрд рублей» [90, с. 119].

Одной из причин, по которой не «выстрелили» ОЭЗ, является тотальное масштабное их создание. К 1993 г. на долю созданных зон приходилось около 1/3 всей территории России, при этом функционировало менее 5 % [91, с. 86].

В ситуации с ТОСЭР предшествующая проблема решена, «в результате подробного аудита были отобраны 14 наиболее перспективных площадок, которые максимально ориентированы на экспортную деятельность» [92, с. 63].

В конечном итоге при анализе инвестиционных проектов необходимо оценивать бюджетообразующие возможности предприятий-резидентов, поскольку по истечении льготного периода такие предприятия должны своими налоговыми выплатами изменить структуру доходов местных бюджетов, снизить бюджетную монозависимость.

Второй вид рисков связан с тем, что с развитием бизнеса резиденты могут столкнуться с проблемой реализации готовой продукции, возникнет необходимость экспортной ориентации в силу слабого платежеспособного спроса потребителя и насыщения местного рынка продукцией в силу роста объема производства. С другой стороны, эта ситуация может стимулировать необходимость экспортной ориентации предприятий-резидентов. Однако есть опасения, что ориентация на экспорт резидентов ТОСЭР может исказить конкуренцию внутри территории и даже страны, так как вследствие предоставления преференций только некоторым участникам рыночных взаимодействий, в данном случае резидентам ТОСЭР, конкуренция в этом секторе становится недобросовестной.

В-третьих, еще одна точка рисков ТОСЭР связана с надеждами на развитие в ее рамках малого и среднего бизнеса. Однако нам представляется, что условия «входа» в ТОСЭР для СМП запредельны. Это касается в первую очередь требования ежегодного в течение десяти лет инвестирования в объеме 5 млн рублей, что нереально для большинства предприятий малого и среднего бизнеса.

Специфическими проблемами являются и удорожающие факторы производства, узкий рынок приложения труда, неразвитость социальной инфраструктуры. В результате малый бизнес города не встраивается в технологические цепочки [93, с. 99]. Поэтому вряд ли стоит рассматривать ТОСЭР как способ поддержки развития СМП.

В-четвертых, довольно высок риск невозврата инвестиционных вложений. Соотношение объемов вложений резидентов ТОСЭР и экономический эффект в виде их прибыли и увеличения объемов ВРП пока оставляет желать лучшего. По нашему мнению, это связано с практикой администрирования в ТОСЭР, где на «входе» проект оценивается только на предмет соответствия требованиям Постановления Правительства Российской Федерации № 614, но не на предмет соответствия долгосрочным целям устойчивого развития территории. Создание особых территорий ничего не гарантирует. Государство и органы местного самоуправления не могут полностью контролировать и отвечать за результаты работы частного бизнеса.

Пятый риск связан с проблемами кадров. Основной задачей сегодня, наряду с привлечением инвестиций, считается обеспечение населения работой. Для ее реализации необходимо «создать оптимальные трудовые условия на новых и уже действующих предприятиях, что предполагает установление дополнительных государственных гарантий для населения, и в целом – нормальное функционирование созданного института» [94, с. 104].

Уровень безработицы сейчас в городе такой, что он не может позволить выполнить для резидентов ТОСЭР требование по численности в трудовом коллективе и созданию рабочих мест. Трудовая миграция в таком случае создаст еще больше проблем социального характера. В городе организации здравоохранения и образования не справляются с объемом работы, от этого страдает качество услуг. Увеличение числа прибывших граждан из другой местности еще больше усугубит ситуацию в данной сфере. Другой проблемой кадрового потенциала является миграция студентов, уезжающих за получением образования. Лишь небольшая часть из них возвращается обратно.

Необходимо активизировать сотрудничество с вузами и средними специальными образовательными учреждениями на локальной территории с целью решения кадровых проблем ТОСЭР. По мнению авторов, «при создании определенных условий, в том числе механизма взаимодействия всех элементов инновационной инфраструктуры – вуза и ТОСЭР, – инновационное предпринимательство в регионе может получить более активное развитие» [95, с. 275]. При этом вуз становится базой для проведения научных исследований и подготовки кадров. Это взаимодействие может частично решить проблему качества и количества трудовых ресурсов.

Еще одним риском является «слишком сложная система управления ОЭЗ» [96]. Многие вопросы решались годами, что может быть объяснено долгой приверженностью к плановой системе управления. Сегодня основной задачей является создание современной, клиентоориентированной управленческой команды.

На фоне предоставляемых резидентам ТОСЭР преференций по налогам вероятен риск возникновения несправедливой конкуренции между предприятиями одной и той же отрасли, но не являющихся резидентами ТОСЭР, и ее резидентами, имеющими заведомо большие конкурентные преимущества. «При создании ТОСЭР в теории четко обозначается кластерный подход, чего на практике зачастую не происходит. Например, в ТОСЭР "Набережные Челны" виды деятельности широко дифференцированы, что может дать как отрицательный, так и положительный эффект» [88, с. 11]. Поскольку основная цель ТОСЭР – создание «точек роста», или «фокусов развития», благодаря особым благоприятным экономическим условиям, то это может привести к возникновению новых условий конкуренции, в результате которых будет нанесен ущерб уже действующим предприятиям посредством уменьшения их рынков сбыта, снижения их конкурентных позиций. Таким образом, с одной стороны, создание ТОСЭР подрывает привычную конкурентную среду и может привести к риску отставания социально-экономического развития за пределами этих территорий. С другой стороны, предполагается, что развитие конкуренции приведет к замене устаревшего технико-технологического уклада современными производствами, что, несомненно, является благом для экономической системы в целом.

Следующий риск в том, что новые предприятия не создаются, а лишь осуществляется их перерегистрация. Уже имеющаяся практика демонстрирует, что часто в городах, получивших статус территорий опережающего развития, «не создают новые производства, а лишь пере-

регистрируют уже существующие – снижают налоговую нагрузку и делают их деятельность более эффективной» [97]. Основная цель экономической модели искажается.

Предприятия после окончания льготного налогового режима могут демонтировать свое производство и уехать в поисках новых благоприятных для них территорий, оставив разоренным местный бизнес.

В своей книге NoLogo канадский журналист Наоми Кляйн описала опыт создания свободных экономических зон в Индии, Мексике, Тайване, Вьетнаме, Китае, на Филиппинах и в других странах с льготным налогообложением, бесплатной или уменьшенной платой за землю и особым правовым режимом. По результатам исследования, «после прекращения льготного периода многие компании уходят с этих территорий в другие страны, которые готовы предоставить льготный режим. Как следствие, часто государства получали рост безработицы и экономический спад вместо налоговых поступлений» [98].

Также существует диверсификационный риск. Этот вид риска проистекает из ориентации на диверсификацию экономики моногородов, на территории которых организуется ТОСЭР. Причины появления этого вида риска могут быть в образовании кластеров вокруг самого крупного предприятия территории, которое не всегда обладает финансовой устойчивостью, достаточной для поддержания устойчивой деятельности зависящих от него компаний.

Еще одним риском, связанным с созданием ТОСЭР, является реальная возможность превращения данного режима хозяйствования в самоцель, очередную популистскую меру и пиар-акцию, мало связанную с реалиями развития предпринимательской деятельности. Нужно признать тот очевидный факт, что предпринимательский выбор в пользу ТОСЭР связан в первую очередь с надеждами на облегчение налогового бремени. Скорее всего, ТОСЭР станет местом «обкатки» нового дизайна системы налогообложения, пригодного впоследствии и для остальных территорий государства.

Кроме рисков общего характера, следует обратить внимание и на риски более низкого, но не менее важного уровня – риски хозяйствующих субъектов – резидентов ТОСЭР.

Главным риском для предприятий – резидентов ТОСЭР (их дамкловым мечом) будет перманентный риск потери этого статуса в силу жесткости предъявляемых законодателем требований:

- количество создаваемых рабочих мест – не менее 30 человек;
- объем капитальных вложений – не менее 5 млн рублей ежегодно;

– производство с ОКВЭД, в которых занято 20 и более процентов среднесписочной численности работников всех организаций моногорода [99].

Вторым серьезным риском, и тоже стабильным, является риск финансовый. Рассмотрим это на примере предприятий – резидентов ТОСЭР г. Набережные Челны.

В Набережных Челнах действующими резидентами ТОСЭР являются предприятия: ООО «ХайерАпплаенсис РУС», ООО «Агропромышленный комплекс «Камский», АО КМК «ТЭМПО», ООО «Техноанод», ООО «Заряд»; ООО «Полихим системс». Финансовые показатели ООО «ХайерАпплаенсис РУС» и ООО «Полихим системс» аккумулируются в головных компаниях и пока являются недоступными. Основные финансовые показатели (показатели выручки и чистой прибыли) за отчетный 2016 г. четырех других предприятий отражают их негативное финансовое положение. По итогам года три из четырех резидентов понесли убытки. Наиболее благоприятное положение – у производителя строительной арматуры ООО «Техноанод». В апреле 2017 г. еще два предприятия получили такой статус, и отчетных данных по ним пока, разумеется, нет. Исходя из данных табл. 9.1, можно прогнозировать, что особенно проблематичным для предприятий-резидентов будет осуществление капитальных вложений в размере 5 млн рублей ежегодно на протяжении 10 лет. Учитывая современную кризисную ситуацию, «доступность» кредитного продукта и рентабельность деятельности действующих резидентов, данный критерий для многих предприятий будет трудновыполним.

Таблица 9.1

Основные показатели деятельности резидентов ТОСЭР за 2016 год

Показатель	Порядок расчета, ед. измерения	ООО «Заряд»	АО КМК «ТЭМПО»	АПК «Камский»	ООО «Техноанод»
Выручка	тыс. рублей	0	410	19 801	44 214
Прибыль	тыс. рублей	-18 114	-66 068	-45 475	453
Собственный капитал	тыс. рублей	205	19 937	275 437	411 417
Заемный капитал	тыс. рублей	174 789	4 517 507	1 865 066	4 280
Рентабельность продаж по чистой прибыли	ЧП/В	0	-161,14	-2,29	0,01
Коэффициент финансовой активности (финансовый рычаг)	ЗК/СК	852,63	226,58	6,77	0,01

Кроме того, объем заемных источников многих резидентов значительно превышает собственный капитал. Объем заемных средств в разы превышает объем полученной выручки предприятий, что свидетельствует о непомерном долге и предполагает вероятность появления проблем с погашением кредитных обязательств. Исключением является лишь ООО «Техноанод». Это предприятие единственное из резидентов по итогам 2016 г. является рентабельным, и его собственный капитал больше заемного капитала и объема полученной выручки.

Итак, по нашему мнению, необходимо разработать системы индикативных показателей эффективности деятельности резидентов ТОСЭР и систему нивелирования рисков, возникающих в связи с отсутствием комплексной оценки проектов и эффективности деятельности потенциальных резидентов.

Несмотря на решение обозначенных проблем, могут возникнуть их модификации. Речь идет об оговорке законодателя, разрешающей, как уже было отмечено выше, по истечении трех лет создавать ТОСЭР на территориях остальных субъектов Российской Федерации, кроме обозначенных первоначально. На наш взгляд, проблема масштабности создания может возникнуть вновь спустя три года. А в современных экономических условиях три года – слишком короткий период для успешного закрепления резидента ТОСЭР на рынке со своей продукцией.

Таким образом, в настоящее время преимущества ТОСЭР представляются нам весьма сомнительными, а их цели труднодостижимыми. Считаем, что предприятия, вошедшие в число резидентов ТОСЭР, не смогут надолго задержаться в этом статусе, а условия благоприятствования не будут способствовать диверсификации экономики и поддержке малого бизнеса. На наш взгляд, ТОСЭР – это не панацея для городов с моноструктурной экономикой, а лишь способ снятия некоторой социальной напряженности за счет увеличения числа рабочих мест. Местный же бюджет и экономика региона, если и не пострадают, то многого не приобретут.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из видов территорий с особым правовым статусом осуществления хозяйственной деятельности являются территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР). Выделение подобных территорий с необходимой для начала производства инфраструктурой и предоставлением льготных налоговых, таможенных и административных режимов является широко распространенным в международной практике инструментом развития территории.

Такие площадки создаются, как правило, по инициативе государства и служат для повышения конкурентоспособности экономики как региона, так и государства.

Создание ТОСЭР на территориях моногородов осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации № 614 «Об особенностях создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)» от 22.06.2015.

Статус территории опережающего экономического развития присваивается городу (его части) по решению правительства на основании обоснованной заявки субъекта Федерации. Налоговые льготы и преференции на территории моногородов предоставляются компаниям, включенным в реестр Минэкономразвития. ТОСЭР создается в границах моногорода на 10 лет, и этот срок может быть продлен еще на 5 лет по решению Правительства РФ.

Резиденты ТОСЭР в моногородах могут получить широкий набор преференций по налоговым платежам и взносам во внебюджетные фонды. В частности, инвесторам предоставляются льготы по налогам на прибыль и имущество, по земельному налогу, НДС. Кроме того, почти в 4 раза сокращаются взносы во внебюджетные фонды. На 01.10.2017 в реестре резидентов ТОСЭР в моногородах зарегистрировано 66 компаний.

Резидентами ТОСЭР являются юридические лица, отвечающие следующим требованиям:

- зарегистрированы на территории моногорода;
- деятельность осуществляется исключительно на территории моногорода;

– юридическое лицо не является градообразующей организацией моногорода или ее дочерней организацией.

Формирование территорий опережающего развития в моногородах стало инструментом решения проблем развития моногородов и реализации инфраструктурных проектов на региональном и муниципальном уровнях.

Придание территории статуса ТОСЭР выступает и новым инструментом регионального управления.

В целом реализация идеи создания территорий с быстрым социально-экономическим развитием направлена на формирование в субъектах РФ мощных экономических центров – локомотивов роста регионов. Именно на этих территориях подразумевается активный рост социально-экономической жизни, создание оптимальных условий для деятельности и развития малого и среднего предпринимательства, привлечения капиталов и инвестиций для экономического роста.

«Утверждаю»
Руководитель предприятия

«___» _____ 20__ г.

(печать)

(в случаях, когда законодательством РФ установлена обязанность иметь печать)

БИЗНЕС-ПЛАН
ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

(наименование проекта)

Наименование предприятия: _____

Организационно-правовая форма: _____

Уставный капитал: _____

Доля государства в уставном капитале: _____

Адрес: _____

Телефон: _____

Факс: _____

Руководитель проекта: _____

Месторасположение производства, в которое вкладываются средства: _____

Лицо для контактов по проекту _____: тел. _____, факс _____

Главный бухгалтер _____: тел. _____, факс _____

Директор по производству _____: тел. _____, факс _____

Куратор в банке _____: тел. _____, факс _____

(город)

(дата составления)

Сравнительная характеристика товара ООО с товаром конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Оценка предлагаемого товара в сравнении с товарами конкурентов			
	Товар	Товар А	Товар Б	Товар В
1. Товар 1.1. Качество 1.2. Техничко-экономические показатели и показатели ресурсосбережения 1.3. Престиж торговой марки 1.4. Дизайн 1.5. Упаковка 1.6. Гарантийный срок 1.7. Уровень послепродажного обслужив. 1.8. Надежность 1.9. Защищенность патентом				
2. Цена 2.1. Продажная 2.2. Процент скидки с цены (от объема партии и т. д.) 2.3. Условия платежей с точки зрения выгоды для потребителя: – с отсрочкой платежей, – предоплата				
3. Продвижение товара на рынки А. Рынок потребительских товаров: 3.1. Реклама 3.2. Стимулирование сбыта 3.3. Личные продажи 3.4. Пропаганда Б. Рынок промышленных товаров: 3.1. Личные продажи 3.2. Стимулирование сбыта 3.3. Реклама 3.4. Пропаганда				
4. Сбыт 4.1. Каналы сбыта 4.2. Размещение складских помещений 4.3. Система транспортировки 4.4. Система контроля запасов				

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ, тыс. рублей

Виды издержек	Ранее реализованные	Всего	1-й год				2-й год				3-й год			
			Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего	I кв.	II кв.		III кв.	IV кв.	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	
1. Предынвестиционные затраты														
2. Затраты на основные средства:														
оборудование по видам														
технология														
земля														
здания, сооружения и т. п.														
3. Подготовка производства														
4. Нематериальные активы														
5. Вложения в прирост оборотных средств														
6. Общая сумма издержек, в том числе НДС по кап-вложениям														

**ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОДУКЦИИ
(УСЛУГ), тыс. руб.**

Наименование показателей	1-й год					2-й год				
	Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
1. Объем продажи (производства) продукции (услуг) в натуральном выражении:										
товар 1										
товар 2										
2. Цена продажи единицы продукции (услуг):										
товар 1										
товар 2										
3. Выручка от продажи продукции (в денежном выражении) (3) = (1) x (2) – всего, в том числе:										
товар 1										
товар 2										
4. НДС из выручки										
5. Выручка от продажи продукции (в денежном выражении) без НДС (5) = (3) - (4) – всего										
6. Расходы на производство и реализацию продукции (услуг) – всего (6.1 + 6.2), в том числе:										
6.1. Прямые расходы (6.1.1 + 6.1.2 + 6.1.3)										
6.1.1. Материальные расходы										
топливо и энергия										
сырье и материалы										
комплектующие изделия										
Справочно: НДС к возмещению по материалам, топливу, энергии, комплектующим и т. п.										
6.1.2. Расходы на оплату труда										
6.1.3. Амортизационные отчисления										
6.2. Косвенные расходы (сумма строк 6.2.1–6.2.6)										

Окончание Приложения 4

6.2.1. Отчисления в фонды социального страхования										
6.2.2. Затраты по лизингу										
6.2.3. Сумма налогов и сборов										
6.2.4. Уплата процентов за кредит – всего, в том числе: средства государственной поддержки коммерческие кредиты (по каждому в отдельности)										
6.2.5. Расходы на реализацию продукции, в том числе: на рекламу другие расходы										
6.2.6. Прочие косвенные расходы, в том числе: по страхованию на сертификацию продукции прочие расходы										
7. Прибыль от производства и реализации продукции (7) = (5) - (6)										
8. Платежи из прибыли в бюджет – всего, в том числе: налоги, относимые на финансовый результат (указать каждый в отдельности) налог на прибыль										
9. Чистая прибыль (9) = (7) - (8)										
10. То же нарастающим итогом										

**ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО
ПРОЕКТА, тыс. руб.**

Наименование показателей	Средства на начало реализации проекта	1-й год					2-й год				
		Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
1. Собственные средства, направляемые на финансирование проекта, – всего, в том числе											
1.1. Прибыль (фонд накопления) на начало реализации проекта											
1.2. Амортизационные отчисления											
1.3. Средства от продажи акций в объеме их поступления на счет предприятия											
1.4. Выручка от реализации основных средств											
1.5. Учредительские взносы участников проекта											
2. Заемные средства – всего, в том числе											
2.1. Кредиты коммерческих банков (по каждому кредиту в отдельности)											
2.2. Иностранные кредиты и займы (по каждому в отдельности)											
2.3. Другие заемные средства (расшифровать)											
3. Средства государственной поддержки за счет бюджета Республики Татарстан											
ИТОГО											

**ПЛАН ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ И ВЫПЛАТ ПО ГОДАМ
РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА, тыс. руб.**

Наименование показателей	1-й год					2-й год					3-й год
	Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
А. Деятельность по производству и сбыту продукции (услуг)											
А1. Поступление денежных средств – всего											
А1.1. Выручка от продажи товара (услуг) согласно плану реализации товара											
А2. Денежные выплаты, всего (А.2.1 + А.2.2 + А.2.3 + А.2.4 + А.2.5 + А.2.6), в том числе:											
А.2.1. Материальные расходы, включая НДС (п. 6.1.1 Приложения 4)											
А.2.2. Расходы на оплату труда (п. 6.1.2 Приложения 4)											
А.2.3. Отчисления в фонды социального страхования (п. 6.2.1 Приложения 4)											
А.2.4. Затраты по лизингу (п. 6.2.2 Приложения 4)											
А.2.5. Расходы на реализацию продукции (п. 6.2.5 Приложения 4)											
А.2.6. Прочие косвенные расходы (п. 6.2.6 Приложения 4)											
А3. Сальдо денежных поступлений и выплат от деятельности по производству и сбыту продукции (услуг) (А3) = (А1) - (А2)											
Б. Инвестиционная деятельность											
Б1. Поступление денежных средств											
выручка от реализации основных средств (п. 1.4 Приложения 5)											
Б2. Инвестиционные издержки:											
оборудование											
строительно-монтажные работы											
проектно-изыскательские работы											
содержание дирекции строящегося предприятия											
другие издержки											

Б3. Сальдо денежных поступлений и платежей в инвестиционной деятельности (Б3) = (Б1) - (Б2)																			
В. Финансовая деятельность																			
В1. Поступление денежных средств – всего (В1) = (В1.1) + (В1.2) + (В1.3), в том числе:																			
В1.1. Средства для финансирования инвестиционного проекта (пп. 1.1 + 1.2 + 1.5 + 2 + 3 Приложения 5)																			
В1.2. Компенсация процентной ставки по коммерческому кредиту																			
В1.3. Средства от продажи и доходы от ценных бумаг																			
В2. Денежные выплаты – всего (В2) = (В2.1) + (В2.2) + (В2.3) + (В2.4) + (В2.5), в том числе:																			
В2.1. Погашение задолженности по кредиту:																			
средства государственной поддержки за счет бюджета Республики Татарстан																			
коммерческие кредиты и займы (по каждому в отдельности)																			
В2.2. Уплата процентов за предоставленные средства – всего, в том числе:																			
средства государственной поддержки за счет бюджета Республики Татарстан																			
коммерческие кредиты и займы (по каждому в отдельности)																			
В2.3. Налоги и обязательные платежи: из себестоимости и прибыли НДС к уплате в бюджет																			
В.2.4. Покупка ценных бумаг																			
В.2.5. Выплата дивидендов																			
В.3. Сальдо денежных поступлений и выплат от финансовой деятельности (В3) = (В1) - (В2)																			
Д. Денежный поток																			
Д1. По годам реализации проекта (Д1) = (А3) + (Б3) + (В3)																			
Д2. Накопленный денежный поток																			

**ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА СРОКА ОКУПАЕМОСТИ ПРОЕКТА,
млн руб.**

Наименование показателей	I год			II год			III год				
	всего	по кварталам I II III IV				всего	по кварталам I II III IV				
1	2	3				4	5				6
1. Объем инвестиций											
2. То же нарастающим итогом											
3. Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений (Приложение 4)											
4. То же нарастающим итогом											
5. Сальдо (4) - (2)											

**ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА ВНУТРЕННЕЙ НОРМЫ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ**

Наименование показателей	Номер шага при расчете											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Объем инвестиций (п. 1 Приложения 7)												
2. Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений (п. 3 Приложения 7)												
3. Коэффициенты дисконтирования at												
4. (1) · (3)												
5. (2) · (3)												
6. (5) - (4)												
7. То же нарастающим итогом (NPV_t)												

ДАННЫЕ ДЛЯ РАСЧЕТА СРОКА ОКУПАЕМОСТИ С УЧЕТОМ
ДИСКОНТИРОВАНИЯ И ДИСКОНТИРОВАННОГО ДОХОДА *NPV*

Наименование показателей	Номер шага при расчете											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Объем инвестиций												
2. Сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений												
3. Коэффициенты дисконтирования <i>at</i>												
4. (1) · (3)												
5. (2) · (3)												
6. (5) - (4)												
7. То же нарастающим итогом (<i>NPV_t</i>)												

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ

Наименование показателей	Годы					
	1	2	3	4	5	6
1. Прибыль от производства и реализации продукции						
2. Выручка от продажи продукции (в денежном выражении) без НДС и акцизов						
3. Рентабельность продаж, % (1) / (2) · 100						

БЮДЖЕТНЫЙ ЭФФЕКТ ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА
(тыс. рублей)

Наименование статьи	1-й год	2-й год	Третий и последующие годы, всего
1. Выплаты			
а) предполагаемая государственная поддержка проекта			
2. Поступление средств, итого (п. 2 «а» + п. 2 «б» + п. 2 «в» + п. 2 «г» + п. 2 «д» + п. 2 «е»), в том числе:			
а) налоги и платежи в бюджет (расшифровать), в том числе:			
в федеральный бюджет Российской Федерации			
в бюджет Республики Татарстан			
б) платежи за регистрацию прав на недвижимое имущество и землю			
в) отчисления на социальное страхование			
г) выручка от продажи государственного пакета акций			
д) возврат процентов по государственному кредиту			
е) возврат основного долга государству			
3. Сальдо потока (п. 2 - п. 1)			
4. То же нарастающим итогом			
5. Коэффициент дисконтирования			
6. Дисконтированная величина (п. 3 · п. 5)			
7. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) государства нарастающим итогом:			
ЧДД федерального бюджета Российской Федерации			
ЧДД бюджета Республики Татарстан			

Общая модель бережливого производства на предприятии



Анкета для исследования особенностей потребительского поведения

Просим вас принять участие в исследовании особенностей потребительского поведения. Заполнение анкеты носит анонимный характер, данные будут использованы только для получения обобщенных статистических характеристик домохозяйств.

1. *От чего зависит ваш выбор конкретного места совершения покупки:*

- 1) уровень сервисного обслуживания;
- 2) реклама;
- 3) местоположение;
- 4) советы знакомых и друзей;
- 5) выбираю магазин спонтанно;
- 6) разнообразие ассортимента;
- 7) соотношение «цена – качество»;
- 8) имидж торгового предприятия;
- 9) наличие дисконтной (клубной) карты;
- 10) наличие парковки;
- 11) интерьер, фасад.

2. *Где вы предпочитаете делать покупки? (отметьте подходящие ячейки)*

Место покупки	Продукты питания	Аудио-, видео-, бытовая техника	Одежда, обувь
торговый центр			
магазин самообслуживания			
магазин через прилавок			
специализированный магазин			
рынок			
интернет-магазин			
заказ по почте/каталогу			

3. *Какой информации вы доверяете больше всего при выборе товаров:*

- 1) наружная реклама;
- 2) советы знакомых и друзей;
- 3) рекомендации продавцов-консультантов;
- 4) теле-, радиопередачи;
- 5) телевизионная и радиореклама;

- 6) реклама в газетах и журналах;
- 7) рекламные проспекты, буклеты;
- 8) Интернет;
- 9) собственный опыт;
- 10) другие источники (напишите)_____.

4. *Оцените значимость факторов для вас при совершении покупки (1 – не имеет значения; 5 – самый важный фактор) (отметьте подходящие ячейки)*

Факторы	1	2	3	4	5
цена					
качество					
известность торговой марки					
уникальность, инновационность					
дизайн					
гарантии					
ассортимент					
свой вариант (напишите)					

5. *Под влиянием каких мотивов вы совершаете покупки?*

Мотив	Продукты питания	Одежда	Автомобиль	Аудио-, видео-, бытовая техника
По мере необходимости				
При появлении новинок				
Чтобы соответствовать своему статусу				
Чтобы подчеркнуть свою индивидуальность				

6. *Сколько ежемесячно вашей семье приходится тратить (%):*

- 1) на питание;
- 2) на покупку одежды;
- 3) на транспорт;
- 4) на оплату коммунальных услуг;
- 5) на страховку;
- 6) на досуг (путешествия, развлечения);
- 7) остается в резерве;
- 8) на другие виды бизнеса;
- 9) иное (укажите)

7. *Каким имуществом вы владеете?*

- 1) сбережения свыше ... т. р.
- 2) подержанный автомобиль отечественного производства;
- 3) новый отечественный автомобиль;
- 4) подержанная иномарка;
- 5) новая иномарка;
- 6) дача;
- 7) загородный дом;
- 8) квартира;
- 9) ценные бумаги;
- 10) иное (укажите).

8. *В каком секторе экономики вы работаете:*

- 1) государственное управление и охрана правопорядка;
- 2) наука и образование;
- 3) здравоохранение и социальное обслуживание;
- 4) банковская и финансовая сфера;
- 5) сфера торговли;
- 6) сельское хозяйство;
- 7) промышленность;
- 8) сфера услуг;
- 9) культура и искусство;
- 10) другое (напишите) _____.

9. *Занимаемая вами должность:*

- 1) частный предприниматель;
- 2) руководитель предприятия или отдела;
- 3) служащий;
- 4) рабочий;
- 5) чиновник;
- 6) пенсионер;
- 7) студент (учащийся);
- 8) безработный, домохозяйка;
- 9) другое (напишите) _____.

10. *Ваше образование:*

- 1) ученая степень или звание;
- 2) высшее образование;
- 3) неоконченное высшее;
- 4) среднее специальное;

- 5) курсы профессиональной подготовки;
- 6) средняя школа.

11. Вы проживаете:

- 1) в областном центре;
- 2) в области.

12. Сколько человек проживают совместно с вами? _____

13. Каков среднемесячный доход на одного члена вашей семьи (просуммируйте доходы всех членов семьи, включая пособия, пенсии, стипендии, после чего разделите на число членов семьи, включая детей):

- 1) до 1000 руб.;
- 2) 1001 – 3000 руб.;
- 3) 3001 – 5000 руб.;
- 4) 5001 – 7000 руб.;
- 5) 7001 – 10 000 руб.;
- 6) 10 001 – 20 000 руб.;
- 7) 20 001 – 30 000 руб.;
- 8) свыше 30 000 руб.

14. Ваш пол:

- 1) мужской;
- 2) женский.

15. Ваш возраст:

- 1) 16–25 лет;
- 2) 26–35 лет;
- 3) 36–45 лет;
- 4) 46–55 лет;
- 5) 56–65 лет;
- 6) свыше 65 лет.

Спасибо!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации: Федеральный закон № 473-ФЗ от 29.12.2014 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. № 1 (часть 1). Ст. 26.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая / Федеральный закон от 30.11.1994 // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301.
3. О создании территории опережающего социально-экономического развития «Набережные Челны»: Постановление Правительства РФ № 44 от 28.01.2016 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2016. № 6. Ст. 840.
4. Кузнецов В. Н. Правовое регулирование территории опережающего социально-экономического развития // Современное общество: наука, техника, образование: материалы Всероссийской научной конференции с международным участием (г. Нефтекамск, 15 декабря 2016 г.). Уфа: РИЦ БашГУ, 2016. С. 135.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая / Федеральный закон № 117-ФЗ от 05.08.2000 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2000. № 32. Ст. 3340.
6. О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации»: Федеральный закон № 380-ФЗ от 29.11.2014 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 48. Ст. 6661.
7. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации»: Федеральный закон № 519-ФЗ от 31.12.2014 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2014. № 1 (часть 1). Ст. 72.
8. Об особенностях создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов): Постановление Правительства РФ № 614 от 22.06.2015 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. № 27. Ст. 4063.
9. О совместных плановых проверках, проводимых в отношении резидентов территории опережающего социально-экономического развития органами, уполномоченными на осуществление государственного контроля (над-

зора), муниципального контроля: Постановление Правительства РФ № 1132 от 22.10.2015 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2015. № 44. Ст. 6127.

10. О применении пониженных налоговых ставок по налогу на прибыль организаций: Письмо Министерства финансов РФ № 03-03-10/15503 от 20.03.2015 // Экономика и жизнь (Бухгалтерское приложение). 2015. 8 мая.

11. О применении пониженных тарифов страховых взносов резидентами территории опережающего социально-экономического развития: Письмо Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 17-3/В-244 от 10.06.2016 // Экономика и жизнь (Бухгалтерское приложение). 2015. 8 мая. № 17.

12. Об установлении налоговой ставки по налогу на прибыль организаций для резидентов территорий опережающего развития, созданных на территориях монопрофильных муниципальных образований (моногородов) Республики Татарстан: Закон Республики Татарстан № 5-ЗРТ от 11.02.2016 // Республика Татарстан. 2016. 24 апреля.

13. Об утверждении Порядка заключения соглашения об осуществлении деятельности на территории опережающего социально-экономического развития, создаваемой на территории монопрофильного муниципального образования (моногорода) Республики Татарстан: Постановление Кабинета Министров РТ № 61 от 04.02.2016 // Собрание законодательства Республики Татарстан. № 15–16. Ст. 0534. 2016. 26 февраля.

14. О внесении изменения в статью 3 Закона Республики Татарстан от 28.11.2003 № 49-ЗРТ «О налоге на имущество организаций: Постановление // Ведомости Государственного Совета Татарстана. 2003. № 11.

15. О внесении изменений в Решение Городского Совета от 09.11.2015 № 3/4 «О земельном налоге»: Постановление // Челнинские известия. 2015. 13 ноября.

16. О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации: Федеральный закон от № 473-ФЗ 29.12.2014 // Российская газета. 2014. 31 декабря.

17. Об особенностях создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов): Постановление Правительства Российской Федерации № 614 от 22.06.2015 // Российская газета. 2015. 30 июня.

18. О создании территории опережающего социально-экономического развития Набережные Челны: Постановление Правительства Российской Фе-

дерации № 44 от 28.01.2016 // Собрание законодательства Российской Федерации. № 6. Ст. 840. 2016. 8 февраля.

19. Налоговый кодекс РФ. Часть первая: Федеральный закон РФ от 31.07.1998 (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1998. № 31. Ст. 3824.

20. Об установлении пониженных налоговых ставок по налогу на прибыль организаций для отдельных категорий налогоплательщиков (участников региональных инвестиционных проектов, резидентов территории опережающего социально-экономического развития и участников свободной экономической зоны): Письмо Минфина РФ № 03-03-10/15503 от 20.03.2015.

21. Об установлении налоговой ставки по налогу на прибыль организации для резидентов территорий опережающего социально-экономического развития, созданных на территориях монопрофильных муниципальных образований (моногородов) Республики Татарстан: Закон Республики Татарстан № 5-ЗРТ от 10.02.2016 // Ведомости Государственного Совета Татарстана. 2016. № 1–2. Ст. 5.

22. О налоге на имущество организаций: Закон Республики Татарстан № 49-ЗРТ от 28.11.2003 (ред. от 22.02.2017) // Республика Татарстан. 2010. № 138.

23. О земельном налоге: Решение Горсовета муниципального образования «Г. Набережные Челны» № 11/6 от 09.11.2016 (ред. от 15.12.2016) // Челнинские известия. 2016. № 85.

24. Об утверждении Положения о порядке определения размеров арендной платы за земельные участки, находящиеся в собственности муниципального образования город Набережные Челны: Решение Горсовета муниципального образования «Г. Набережные Челны» № 25/6 от 04.10.2007 (ред. от 17.06.2015) // Челнинские известия. 2007. № 200–202.

25. О страховых пенсиях: Федеральный закон № 400-ФЗ от 28.12.2013 (ред. от 19.12.2016) // Собрание законодательства РФ. 2013. № 52 (часть I). Ст. 6965.

26. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний: Федеральный закон № 125-ФЗ от 24.07.1998 // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3803.

27. Официальный сайт муниципального образования «город Набережные Челны». URL: <http://nabchelny.ru/page/283> (дата обращения: 14.04.2017).

28. Бюджетный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон № 145-ФЗ от 31.07.1998 (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства РФ. 1998. № 31. Ст. 3823.

29. О бюджете Республики Татарстан на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов: Закон Республики Татарстан № 93-ЗРТ от 28.11.2016 // Республика Татарстан. 2016. № 175.

30. Фатихова Л. Э., Зиятдинов А. Ф. Анализ механизмов стимулирования регионального развития (на примере Республики Татарстан) // Казанский экономический вестник. 2016. № 1 (21). С. 9–13.

31. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007.

32. О бухгалтерском учете: Федеральный закон № 402-ФЗ от 06.12.2011.

33. Ендовицкий Д. А., Рахматуллина Р. Р. Бухгалтерский и налоговый учет на малом предприятии: учеб. пособие. 2-е изд., стер. М.: КНОРУС, 2012. 256 с.

34. Типовые рекомендации по организации бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства. Утверждены приказом Минфина РФ № 64н от 21.12.1998.

35. Учетная политика организации: Положение по бухгалтерскому учету 1/2008.

36. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учеб. пособие / под ред. В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2010. 349 с. URL: <http://znanium.com>

37. Новодворский В. Д., Сабанин Р. Л. Бухгалтерский учет на малых предприятиях. М.: Проспект, 2010. 246 с.

38. Особенности бухгалтерского учета на малых предприятиях. URL: http://nalog-nalog.ru/buhgalterskij_uchet

39. Овсейчук М. Ф., Шохнех А. В. Бухгалтерский учет и контроль деятельности малого бизнеса: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 286 с.

40. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: учеб. для студентов вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 735 с.

41. Самусенко С. А. Управленческий учет в инновационной экономике: монография. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. 244 с.

42. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: учеб. пособие для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. 638 с.

43. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд. СПб.: Питер, 2007. 1008 с.

44. Проблематика автоматизации управления затратами на кондитерской фабрике // Бух.1С. 2011. № 9. С. 26–29. URL: <http://buh.ru/articles/documents/14888> (дата обращения: 20.04.2017).

45. Багаев И. В. Формирование показателей сводного учета и контроль затрат на производство // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 1. С. 28–40.

46. Ахметова Э. К. Теоретические, методологические и концептуальные проблемы оценки материальных ресурсов // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2009. № 12. С. 39–41.

47. Дружиловская Т. Ю., Коршунова Т. Н. Методика формирования учетной политики на основе профессионального суждения бухгалтера // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 24. С. 2–15.

48. Дусаев Е. М., Карагодин Д. А. К вопросам оценки и методов списания запасов на затраты производства по российским и международным стандартам // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 15. С. 13–21.

49. Кондраков Н. П., Иванова М. А. Бухгалтерский управленческий учет. М.: ИНФРА-М, 2012. 352 с.

50. Пятов М. Л. Методы оценки запасов как элемент учетной политики организации // Бух.1С. 2012. № 1. URL: <http://buh.ru/articles/documents/14888/> (дата обращения: 20.04.2017).

51. Стуков С. А. Система производственного учета и контроля. М.: Финансы и статистика, 1988. 223 с.

52. Волочиенко В. А. Оперативное управление бережливым производством // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2016. № 3. С. 4–11.

53. Тер-Исраелян А. М. Бережливое производство в России: реалии и перспективы // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2015. Т. 4. № 4. С. 96–100.

54. Губайдуллина Э. Э., Карачева Г. А. Совершенствование организации управления производством на основе концепции бережливого производства // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2013. Т. 2. № 9. С. 19–20.

55. Байда Е. А. Современное состояние и тенденции развития производственных систем // Вестник СибАДИ. 2016. № 2(48). С. 147–153.

56. Дуплякина О. К., Мирошниченко М. А. Бережливое производство как метод повышения эффективности производства // Проблемы становления общества и экономики, основанных на знании: неоиндустриализация и методы исследования: сборник научных статей молодых исследователей. Краснодар, 2016. С. 56–61.

57. Аглиева В. Ф. Внедрение инструментов «бережливого производства» для улучшения качества производства продукции // Техника и технологии: пути инновационного развития: сборник научных трудов 5-ой Международной научно-практической конференции; отв. ред. Горохов А.А. 2015. С. 15–18.

58. Кудряшов А. В. Бережливое производство: проблемы и опыт внедрения // Методы менеджмента качества. 2013. № 4. С. 4–9.

59. Федотенко Н. М., Тимофеева С. С. Бережливое производство как путь решения проблем производственных рисков и сокращения издержек // Безопасность жизнедеятельности: наука, образование, практика: материалы VI Межрегиональной научно-практической конференции с международным участием. Сахалинский государственный университет. 2016. С. 183–186.

60. Аленина М. Н., Шемшурова Н. Г. «Бережливое производство» и возможность внедрения lean-технологий на российских предприятиях // Качество в обработке материалов. 2014. № 1. С. 70–77.

61. Бахрачева Ю. С., Власюк И. В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организациях внедряющих метод «бережливое производство» // Грани познания. 2016. № 2 (45). С. 70–75.

62. Просвирина Н. В., Тихонов А. И. Роль человеческого фактора при внедрении принципов бережливого производства на предприятиях высокотехнологичного производства // Идеи К.Э. Циолковского в инновациях науки и техники: материалы 51-х Научных чтений памяти К. Э. Циолковского. 2016. С. 448–450.

63. Калинина К. Р., Зотина С. С., Карачева Г. А., Рагозина М. А. Бережливое производство как инструмент организации управления производством // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2015. Т. 2. № 11. С. 224–226.

64. Гайсина А. Р., Бахтина Т. Б., Халтурина Е. Н. Взаимосвязь ключевых показателей клиентской составляющей с бережливым производством // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2017. Т. 3. № 1 (9). С. 75–81.

65. Исина Д. Ж., Байда Е. А. Бережливое производство как основа разработки собственной производственной системы предприятия // Техника и технологии строительства. 2016. № 4 (8). С. 122–127.

66. Горнец В. А. Средства дизайна в создании рабочего пространства // Безопасность городской среды: материалы IV Международной научно-практической конференции. 2017. С. 359.

67. Давыдова Н. С. Бережливое производство как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Инженерный вестник Дона. 2012. Т. 20. № 2. С. 720–727.

68. Жогова С. С. Обоснование выбора метода стратегического анализа // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2009. № 7–1. С. 115–121.

69. Сапронова И. И. Методы анализа стратегического положения компании транспортно-экспедиционного бизнеса // Вестник Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ). 2014. № 3 (38). С. 38–45.

70. Борисова О. М. GAP-Анализ как эффективный метод стратегического анализа (на примере рынка слабоалкогольных напитков) // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2016. № 3 (19). С. 16–24.

71. Григорян Г. Л. К вопросу о возможности применения pest-анализа в стратегическом менеджменте // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 1–4. С. 74–76.

72. Корниенко И. Г. Использование матричного анализа для разработки стратегии инвестиционного развития предприятия // Institutionelle Grundlagen für die Funktionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel Rezensenten / Dr. Jerald L. Feinstein, Dimitar Kanev, S. I. Drobjasko. 2014. С. 156–159.

73. Прохоренко А. А. Современные методы стратегического анализа промышленных предприятий // Высшее образование, бизнес, предпринимательство: сборник научных трудов. 2015. С. 93–98.

74. Чикишева Н. М., Семянникова О. Г., Семянников Д. В. Разработка стратегии организации на основе сбалансированной системы показателей // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2015. Т. 1, № 3 (3). С. 192–206.

75. Рычкова Н. В. Особенности маркетинговых инноваций. М.: Кнорус. С. 72–75.

76. Чувакова С. Г. Стратегический маркетинг. М.: Дашков и Ко, 2011. С. 97–99.

77. Тенденции социально-экономического развития Республики Татарстан в 2016 году. URL: http://mert.tatarstan.ru/rus/file/pub/pub_896065.pdf (дата обращения: 02.10.2017).

78. Гайзатуллин Р. Р. Бюджетный процесс на современном этапе. URL: <http://minfin.tatarstan.ru/file/File/2016-11-17-3%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9A%D0%A4%D0%AD%D0%98.pdf> (дата обращения: 17.04.2017).

79. Россия – территория опережающего развития. URL: <http://politrussia.com/ekonomika/rossiya-territoriya-804/>

80. Андреева М. ТОСЭР в Набережных Челнах: «Нам необходима поддержка всего Татарстана». URL: <http://kazan-news.net/economy/2016/04/07/93520.html>

81. О комплексе мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности территорий моногородов. URL: <http://government.ru/orders/selection/405/14602/> (дата обращения: 02.10.2017).

82. О территориях опережающего развития (ТОР, ТОСЭР). URL: <http://www.решение-верное.рф/tor>

83. Резидентам ТОР Татарстана прописали льготы. URL: <http://info.tatcenter.ru/print/155522/> (дата обращения: 02.10.2017).

84. Территориальная значимость. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2599911> (дата обращения: 02.10.2017).

85. Наиль Магдеев выступил в прямом эфире телеканала «Татар-стан-24». URL: <http://nabchelny.ru/news/25194> (дата обращения: 02.10.2017).

86. Реестр резидентов территорий опережающего социально-экономического развития, созданных на территории монопрофильных муниципальных образований. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/econReg/monitoringmonocity/2016160505> (дата обращения: 02.10.2017).

87. ТОСЭР «Набережные Челны» встречает двух новых резидентов. URL: <http://www.cmk1.ru/toser-naberezhnye-chelny-vstrechaet-dvux-novyx-rezidentov/> (дата обращения: 02.10.2017).

88. Аблизина Н. Н. Недостатки и преимущества ТОСЭР в условиях экономического кризиса в моногородах // Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики: материалы I Всероссийской научно-практической конференции, 2 марта 2017 г. Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязова (ИЭУП), 2017. С. 9–13.

89. Зиятдинов А. Ф. Налоговые преимущества резидентов территории опережающего социально-экономического развития // Территории опережающего социально-экономического развития: вопросы теории и практики: материалы I Всероссийской научно-практической конференции, 2 марта 2017 г. Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета имени В. Г. Тимирязова (ИЭУП), 2017. С. 134–139.

90. Апель А. Обналичивание и офшорный бизнес в схемах / А. Апель, В. Гунько, И. Соколов. СПб.: Питер, 2003. С. 119.

91. Кириллова Т. В. Особые экономические зоны в Российской Федерации // Экономика и право. Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики. М.: Научные технологии, 2014. № 12. С. 85–92.

92. Чимитова С. Ж., Лихачева В. В. Проблемы и перспективы развития территорий опережающего развития // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2016. № 39–1. С. 62–67.

93. Бурдакова Г. И. Проблемы и перспективы развития г. Комсомольска-на-Амуре в рамках ТОСЭР // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета «Науки о человеке, обществе и культуре». 2016. № I (25). С. 98–101.

94. Бандурина Н. В., Коростелев Д. А. К вопросу о создании и развитии территорий опережающего социально-экономического развития в современных условиях // Государственный аудит. Право. Экономика. 2015. № 4. С. 99–104.

95. Бурдакова Г.И., Порваткина Е. В. Развитие инновационного предпринимательства на территории опережающего развития на базе высшего учебного заведения // Инновационная экономика и промышленная политика региона (ЭКОПРОМ-2016: труды Международной научно-практической конференции / под ред. А. В. Бабкина. 2016. С. 271–280.

96. О внесении изменений в перечень монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов), утв. Распоряжением Правительства РФ № 1398-р от 29.07.2014: Распоряжение Правительства РФ № 668-р от 16.04.2015. URL: <http://econom32.ru/bank/makroekonomika/gasporjazhenie-ot-16042015--668-r.pdf> (дата обращения: 02.10.2017).

97. Фармпредприятию отказано в получении статуса резидента ТОСЭР. URL: <http://gmpnews.ru/2017/03/farmpredpriyatiju-otkazano-v-poluchenii-statusa-rezidenta-toser/> (дата обращения: 02.10.2017).

98. Наоми Кляйн No Logo. Люди против брэндов. URL: http://rebels-library.org/files/klein_ljudi_protiv_brendov.pdf (дата обращения 02.10.2017).

99. Об особенностях создания территорий опережающего социально-экономического развития на территориях монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов): Постановление Правительства Российской Федерации № 614 от 22.06.2015. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102374645> (дата обращения: 02.10.2017).

Учебное издание

**ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
БИЗНЕСА В РАМКАХ ТОСЭР**

Практическое руководство для резидентов ТОСЭР

Под редакцией Т. Н. Чернышевой, И. И. Фроловой

Главный редактор *Г. Я. Дарчинова*

Редактор *Г. А. Тарасова*

Технический редактор *О. А. Аймурзаева*

Верстка: пом. зам. директора по НР *О. Г. Фомина*

Дизайнер обложки *Н. Е. Сергеева*

ISBN 978-5-8399-0570-2



9 785839 905702

Подписано в печать 30.01.18. Формат 60x84 1/16
Гарнитура Times NR, 10. Усл. печ. л. 7,33. Уч.-изд. 5,44 л.
Тираж 500 экз. Заказ № 4.



ПОЗНАНИЕ

Издательство Казанского инновационного
университета им. В. Г. Тимирязова
420111, г. Казань, ул. Московская, 42
Тел. (843) 231-92-90
E-mail: zaharova@ieml.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии КИУ им. В. Г. Тимирязова:
420108, г. Казань, ул. Зайцева, 17