

Тема 6. Внутрифирменное предпринимательство.

1. Предпринимательство как особая форма экономической организации производственного процесса, менеджмента, маркетинга, права, учета.

Главное в управлении предприятием — *целевая ориентация и комплексность*, т. е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности. Как было отмечено ранее: *цель* предпринимательства — достижение прибыли путем обеспечения высокой рентабельности производства и реализации произведенных товаров.

Комплексность управления означает, что реализация управленческих решений обеспечивает эффект только в том случае, если они используются как система. Применение отдельных хозяйственных, маркетинговых, финансовых действий, как правило, не дает положительных результатов.

Необходимо подчеркнуть, что значительным фактором эффективности управления предприятием является *система мониторинга состояния предприятия*. Она представляет собой специально организованные действия по определению возможностей предприятия, выявлению резервов роста, своевременному обнаружению и распознаванию наступления кризиса.

Изучение возможностей предприятия направлено на раскрытие его потенциала. Анализ сильных и слабых сторон предполагает определение областей деятельности и функций, в которых предприятие достигло успеха, и тех рыночных показателей, которые нуждаются в улучшении. По существу изучение возможностей предприятия сводится к сравнительному анализу его потенциала, существующим и перспективным рыночным потребностям.

Анализ потенциала предприятия целесообразно проводить по следующим разделам:

1. Производство:

- объем, структура, темпы производства;
- ассортиментная номенклатура предприятия, степень обновляемости, широта и глубина ассортимента;
- обеспеченность сырьем и материалами. Уровень запасов, скорость их использования;
- наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, технологическая новизна;
- местонахождение производства и наличие инфраструктуры;
- экология производства.

2. Распределение и сбыт продукции:

- транспортировка продукции, транспортные возможности и оценка расходов;
- хранение товарных запасов, уровень запасов, их размещение и скорость обращения. Наличие складских помещений и хранилищ, их емкость;
- возможность доработки, расфасовки и упаковки товаров;
- продажа (по отдельным товарам, сбытовым территориям, стоимости, типам покупателей, посредников и каналов сбыта).

3. Организационная структура и менеджмент:

- организация и система управления;
- количественный и профессиональный состав работников;
- стоимость рабочей силы, текучесть кадров, производительность труда;
- уровень менеджмента;
- фирменная культура.

4. Маркетинг:

- исследования рынка, товара, каналов сбыта;
- стимулирование сбыта и реклама, ценообразование;
- нововведения;
- коммуникационные связи и информация;
- маркетинговый бюджет и его использование;
- маркетинговые планы и программы.

5. Финансы:

- финансовая устойчивость и платежеспособность;
- прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам);
- собственные и заемные средства.

Внутрифирменная информация представляется более достоверной, полезной, легко получаемой и поддающейся систематизации. Однако для оценки потенциала предприятия ее может оказаться недостаточно. В этом случае подбор внешней информации следует проводить по сопоставимым показателям, используя различные известные приемы и методы.

В оценке потенциала предприятия особое место отводится финансовому анализу. Как правило, анализ проводится по материалам отчетности самого предприятия, но могут (а нередко и должны) привлекаться и дополнительные источники информации: статистическая выборка, бизнес-справки, отчеты научных организаций, профессиональные, коммерческие, правительственные публикации и сообщения.

Углубленный анализ возможностей предприятия может дополняться по конкретным направлениям, представляющим наибольший интерес для предприятия:

- по продукции — какие изделия дают наибольший и наименьший оборот, продажа каких изделий приносит наибольший и наименьший доход;
- рынкам — какие рынки являются наиболее и наименее приоритетными для продукции фирмы с точки зрения оборота и дохода;
- отраслям — в каких отраслях реализуется продукция фирмы, какие доли рынков принадлежат фирме в этих отраслях;
- потребителям — кто является постоянным потребителем продукции фирмы; что привлекает их в продукции фирмы; что нужно сделать, чтобы привлечь новых потребителей.

Изучение возможностей предприятия — не самоцель. Анализ и оценка предприятия призваны раскрыть сильные и слабые стороны предприятия.

Примерный перечень показателей для оценки сильных и слабых сторон предприятия:

- степень известности (имидж), фирменный стиль;
- отзывы, рекомендации, процент рекламаций;
- новизна и обновляемость продукции;
- производственный потенциал и гибкость производства;
- технологическое оборудование;
- длительность изготовления и уровень качества;
- конструкторский потенциал, уровень и объем НИОКР;
- использование ноу-хау, приоритет в патентовании;
- методы и организация сбыта, квалификация партнеров по сбыту, сервисные услуги и обеспечение запасными частями;
- уровень и объем доходности (оборота);

- программа производства и сбыта;
- покупательский потенциал;
- персонал, система руководства; уровень расходов, производительность;
- финансовый потенциал;
- местонахождение.

Основное требование, которое выдвигает рынок предприятию, — работать так, чтобы результатом деятельности был не только выпуск продукции или услуг, но чтобы выпуск обеспечивал получение прибыли, т. е. всегда должно быть превышение доходов над расходами, расходуемыми ресурсами, и чем выше это превышение, тем прибыльнее работает предприятие.

2. Маркетинг как предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия.

В условиях рынка предприятие решает две задачи — произвести продукцию и реализовать ее. В зависимости от решения этих задач предприятие будет процветать или станет несостоятельным. Для того чтобы знать, что необходимо производить — какой ассортимент, в каком количестве, — предприятие должно изучить рынок, прежде чем начнет расходовать ресурсы для изготовления конкретной продукции, т. е. заняться маркетингом. Причем маркетингом необходимо заниматься постоянно — как до запуска продукции в производство, так и после, в процессе реализации продукции.

Маркетинг представляет собой систему организации деятельности предприятия, фирмы, корпорации по разработке, производству и сбыту товаров на основе изучения запросов потребителей с целью получения высокой прибыли.

Основой маркетинга является взаимодополняющий подход. Это тщательное и всестороннее изучение рынка, а также активное воздействие на рынок, формирование потребностей и покупательских предпочтений. Связать изготовителя и потребителя, помочь им найти друг друга — в этом-то и состоит основная цель любой маркетинговой деятельности.

Таким образом, *маркетинг* представляет собой вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

В рамках маркетинга осуществляются следующие задачи:

- комплексное изучение рынка;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Опыт зарубежных фирм свидетельствует, что успех предпринимателя на рынке зависит не столько от производственных и финансовых возможностей фирмы, сколько от использования маркетинга, ориентированного на установленный платежеспособный спрос, т. е. на потребителя.

Сбытовая деятельность в маркетинге состоит в том, чтобы доводить товары до потребителя в том месте, в таком количестве и такого качества, которые требуются.

Схематично концепции сбыта и маркетинга представлены на рис. 7.1 и 7.2.

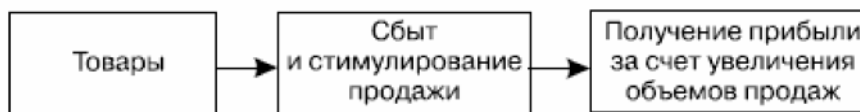


Рис. 7.1. Концепция сбыта

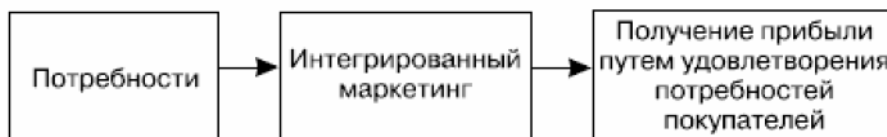


Рис. 7.2. Концепция маркетинга

Основным принципом маркетинга является всеобщая нацеленность — ориентация конечных результатов производства на реальные требования и пожелания потребителей.

Из этого основополагающего принципа вытекает ряд других.

1. Знание рынка, всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса на данный товар (услугу), использование полученной информации в процессе разработки и принятия научно-технических производственных и хозяйственных решений.

2. Максимальное приспособление производства к требованиям рынка с целью повышения эффективности функционирования предприятия. Выпуск такого товара, которого ждет потребитель, т. е. производство того, что продается.

3. Воздействие на рынок, на потребительский спрос с помощью всех доступных средств в целях формирования его в необходимых для предприятия направлениях.

4. Развитие и поощрение на предприятии творческого подхода к решению технических и хозяйственных проблем, возникших в результате проведения маркетинговых исследований, и в первую очередь по совершенствованию и повышению качества продукции и услуг.

5. Организация доставки товаров в таких количествах, в такое время и в такое место, которое больше всего устраивало бы конечного потребителя.

6. Обеспечение целевого управления процессом: научные разработки — производство — реализация — сервис.

7. Своевременный выход на рынок с новой, особенно высококачественной продукцией.

8. Разбивка рынка на относительно однородные группы потребителей (осуществление сегментации рынка). Ориентация на те сегменты рынка, где предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями. Выпуск продукции с учетом особенностей отдельных сегментов рынка, характеризующихся определенным типом покупателей и их потребностями.

9. Завоевание рынка товарами наивысшего качества и надежности.

10. Достижение преимущества в конкурентной борьбе за счет повышения технического уровня и качества продукции, предоставления покупателю большего объема и лучшего качества сопутствующих услуг.

11. Оказание помощи и содействия торговым посредникам, обеспечение их складами готовой продукции для ее немедленной поставки потребителям, помощь в решении технических проблем и обучении персонала.

12. Ориентация стратегии маркетинга на перспективу, постановка конкретных задач по завоеванию рынка, расширению объема продаж, особенно на перспективных секторах рынка.

13. Использование в максимально возможной мере организации управления по товарному принципу, что способствует приобретению персоналом высокопрофессиональных навыков управления производством и сбытом конкретных видов продукции, повышает ответственность руководителей за работу на отдельных товарных рынках.

Главное в маркетинге — *целевая ориентация и комплексность*, т. е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности. Цель маркетинга — обеспечение высокой рентабельности производства и реализации произведенных товаров. Комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект только в том случае, если он используется как система. Отдельные маркетинговые действия, как правило, не дают положительных результатов.

Основные виды конкурентных преимуществ предприятий:

1) конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах (лучшее общеэкономическое состояние рынков, на которых действует предприятие; стимулирующая политика правительства в области объемов инвестиций, кредитных, налоговых и таможенных ставок в данной товарной сфере; эффект масштаба производства; эффект специализации и др.);

2) конкурентные преимущества, основанные на нормативно-правовых актах, существующие в силу законов, постановлений и особых привилегий;

3) конкурентные преимущества структурного характера, определяемые главным образом высоким уровнем интеграции процесса производства и реализации продукции на предприятии, возможностью быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов;

4) конкурентные преимущества, вызванные административными методами, связанными с наличием ограничений деятельности производителей и поставщиков, которые не всем удастся преодолеть;

5) преимущества, определяемые уровнем развития инфраструктуры рынка, к которым приводит разница в степени развития необходимых средств коммуникации (транспорта и связи; организованности и открытости рынков труда, капитала, инвестиционных товаров и технологий в регионах России; развития дистрибьюторской сети, служб по оказанию консалтинговых, информационных, лизинговых и иного рода деловых услуг; развития межфирменной кооперации);

6) технические (технологические) конкурентные преимущества, определяемые высоким уровнем развития прикладной науки и техники в отрасли, техническими характеристиками машин и оборудования, технологическими особенностями сырья и материалов, используемых в производстве продукции, а также техническими характеристиками самой продукции;

7) конкурентные преимущества, определяемые хорошей информированностью, базирующиеся на наличии обширного банка данных о продавцах, покупателях, рекламной деятельности, информации об инфраструктуре рынка;

8) конкурентные преимущества, основанные на географических факторах и связанные с возможностью экономического преодоления географических границ рынков, а также с выгодным географическим расположением предприятия;

9) конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах, формирующихся в результате демографических изменений в целом сегмента рынка, и их положительном влиянии на объем и структуру спроса на предлагаемую продукцию или услугу;

10) конкурентные преимущества неправового характера, достигаемые в результате недобросовестной конкуренции (недобросовестного выполнения представителями федеральных и местных органов власти своих обязанностей, бюрократизма,

взяточничества, коррупции; криминальных действий, рэкета, контрабандного ввоза и вывоза товаров, контроля рынков криминальными структурами).

Руководитель предприятия, исходя из своего видения целей и задач, которые он планирует поставить перед службой маркетинга, определяет её место в оргструктуре предприятия.

Рассмотрим некоторые варианты построения *структур служб маркетинга* на предприятии, исходя из того, что её основные задачи сводятся к сбору и анализу исходной информации, планированию и прогнозированию, оперативной работе.

Организация по "функциям" - означает, что все рынки и виды выпускаемой продукции могут рассматриваться в виде некоторых однородностей, для которой вполне достаточно четкая специализация её подразделений по направлениям. Это оптимальная организация структуры, когда видов продукции и рынков немного.

В этом случае можно рекомендовать выделить в самостоятельные направления следующие виды деятельности:

- изучение конъюнктуры рынка, планирование ассортимента и нового сервиса;
- реклама, выставки и паблик рилейшнз;
- организация товародвижения и создания дилерской сети.

Организация "по видам продукции" - полезна в тех случаях, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, ориентированных на разные категории Потребителей и требующих к тому же организации специального сервиса.

В этом случае за менеджерами по каждому виду продукции, как правило, закрепляются все вышеперечисленные виды деятельности за исключением рекламы, выставок и паблик рилейшнз, которые закрепляются за отдельным менеджером.

Организация "по рынкам" - означает, что под термином "рынок" может пониматься какая-либо конкретная отрасль. Такая структура считается целесообразной, если для продвижения продукции на рынок требуются специфические знания по её использованию в конкретных отраслях. В этом варианте за менеджерами также закрепляются предприятия конкретной отрасли, независимо от географического месторасположения, и весь спектр задач, кроме рекламы и т.д.

Организация «по территориям» считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура не очень высока, а различия между потребителями - незначительны. В структуре отдела маркетинга предприятия все менеджеры разбиты по географическим регионам. Это позволяет менеджеру не просто ясно представлять себе картину в регионе, но и поддерживать личностные контакты с руководителями оптового и розничного звеньев торговли в них. На практике нередко используются и различные смешанные схемы организации службы маркетинга.

Главное, на что особо хочется обратить внимание - это на включение в перечень задач любой службы маркетинга вопросов, связанных с планированием ассортимента, разработкой предложений по освоению новых видов продукции и новых видов сервиса, включая анализ организации обслуживания потребителей при получении и отгрузке им продукции на предприятии.

3. Стратегия роста фирм.

Практикой рыночных отношений разработано несколько базовых направлений, формирующих активность поведения фирм.

Расширение активности фирмы (предприятия) «вглубь», т.е. сегментация существующих рынков с целью захвата своей продукцией новых групп потребителей.

Расширение активности фирмы (предприятия) «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров (изделий) как связанных с основным профилем предприятия, так и не связанных с ним.

Расширение активности фирмы «количественно» — рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка.

Расширение активности фирмы «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.

Как правило, эти стратегии представляются в виде матрицы, построенной в зависимости от товара и рынка (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Матрица базовых стратегий

	Рынок старый	Рынок новый
Товар старый	Поле А1: Исчерпывание возможностей рынка и товара	Поле А2: Освоение новых рынков. Новая сегментация рынка
Товар новый	Поле Б1: Проникновение в незаполненные ниши с новыми или усовершенствованными изделиями	Поле Б2: Диверсификация рынков и изделий

Для поля А1 характерна стратегия глубокого проникновения («старый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия успешна тогда, когда рынок еще не насыщен. Конкурентного преимущества фирма может достигнуть за счет снижения издержек производства и цен реализации услуг.

Для поля А2 характерна стратегия расширения рынка («старый» товар — «новый» рынок). При использовании этой стратегии фирма пытается увеличить объемы реализации своих товаров (услуг) на новых рынках или на новых сегментах имеющегося рынка.

Для поля Б1 характерна стратегия разработки товара («новый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия эффективна при создании новых модификаций товара для существующих рынков.

Для поля Б2 характерна стратегия диверсификации («новый» товар — «новый» рынок). Эта стратегия применяется для устранения зависимости фирмы от производства какого-либо определенного товара (услуги) или от какого-то рынка.

Базовые стратегии роста фирмы предопределяют и основные виды стратегии стратегических хозяйственных подразделений, из которых можно выделить три основных вида.

Стратегия наступления (атакующая) — стратегия завоевания и расширения рыночной доли.

Стратегия обороны — стратегия удержания существующей рыночной доли.

Стратегия отступления — стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

В основе Бостонской матрицы стратегического роста лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар -"дойная корова") и спад (товар-"собака"). Матрица BCG представляет собой графическое отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве "темпы роста / доля рынка".

Применение фирмой того или иного вида стратегии определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения фирмы и ее стратегии:

1. *Лидер* (доля на рынке — 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары. В защиту лидер прибегает к различным действиям:

- ✓ «оборона позиции» — лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;
- ✓ «фланговая оборона» — лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки как для активной обороны, так и для контратаки;
- ✓ «упреждающая оборона» — лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например распространяет сведения о предстоящем снижении цен;
- ✓ «контрнаступление» — после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;
- ✓ «мобильная оборона» — лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;
- ✓ «сжимающая оборона» — лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

2. *Претендент на лидерство* (доля рынка — 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

- ✓ «фронтальная атака» ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;
- ✓ «окружение» — попытка атаковать всю или значительную долю рыночной территории лидера;
- ✓ «обход» — переход к производству принципиально новых товаров, освоение новых рынков или осуществление скачка в технологии;
- ✓ «партизанская атака» — небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

3. *Последователь или ведомый* (доля на рынке — 20%) — эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

4. *Новичок* (доля на рынке — 10%) — с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности.

Стратегии роста могут быть реализованы при помощи:

- ✓ расширения объема продаж продукции с целью более полного использования потенциала рынка;
- ✓ выхода с новыми продуктами на уже освоенные рынки;
- ✓ выхода с уже производимыми продуктами на новые, еще не освоенные рынки;
- ✓ диверсификации;
- ✓ приобретения новых предприятий;
- ✓ выхода с новыми продуктами на новые рынки.

Необходимо отметить, что наименее рискованным является расширение объема продаж уже производимых товаров. Затем идет выход с новыми продуктами на старые рынки и выход со старыми продуктами на новые рынки. Наиболее рискованным является выход с новой продукцией на новый рынок.

Стратегия роста нацелена на использование предоставляемых рынком возможностей. Работа со старым продуктом на старом рынке не требует новых знаний и умений ни в области маркетинга, ни в области технологий. Поэтому стратегия расширения объемов продаж выпускаемого продукта на уже задействованных рынках подтверждена

минимальному риску. В то же время эту стратегию сложно реализовывать на уже освоенных рынках, находящихся в стадии зрелости. Связано это с тем, что расширение объемов продаж на зрелых рынках требует отнятия покупателей у конкурентов. Завоевание же верных конкурентам покупателей может потребовать значительных финансовых затрат.

Немногом более рискованным является выход с уже выпускаемым продуктом на новые рынки. Такой выход может потребовать дополнительных финансовых вложений с целью проведения рекламных кампаний и адаптации продукции под новые требования. Выход на новые рынки требует также значительных маркетинговых исследований, выявляющих новые требования и вкусы потребителей.

Разработка новых продуктов требует помимо значительных финансовых вливаний еще и приобретения лицензий, разрешений на производство и различные виды деятельности. Дополнительные требования к финансовым ресурсам совместно с неизвестной реакцией потребителей на новую продукцию приносят новые риски.

Диверсификация (выход на новые рынки с новыми продуктами) является наиболее рискованным мероприятием при реализации стратегии роста, поскольку здесь риск освоения новой продукции сочетается с риском выхода на новые рынки.

Стратегии роста малых фирм

Основная особенность развития малых фирм в рыночных условиях заключается в их гибкости, т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации. Основные стратегии поведения малой фирмы представлены в матрице (табл. 7. 2).

Таблица 7.2. Основные виды стратегии малой фирмы

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1): Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2): Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 3): Стратегия участия в продукте крупных фирм

Поле 1. Стратегия копирования («Ложный гриб»). Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы.

Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы — это конечный продукт для данной фирмы. Во избежание зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться

ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это т.н. стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

Особенности стратегии роста средних фирм.

Средние фирмы сжаты тисками пресса крупных фирм и жалящими уколами малых. Для их выживания характерны стратегии нишевой специализации. Свою деятельность средние фирмы строят в зависимости от темпов роста рынка и от возможных темпов своего роста (табл. 7.3).

Таблица 3. Матрица стратегий средних фирм

		Темпы роста фирмы	
		Умеренные	Ускоренные
Темпы роста рынка	Умеренные	Поле 1: стратегия сохранения	Поле 2: стратегия поиска захватчика
	Ускоренные	Поле 3: стратегия выхода за рамки ниши	Поле 4: стратегия лидерства в нише

Поле 1. Стратегия сохранения существующего положения. В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

Поле 2. Стратегия поиска захватчика. Использование этой стратегии продиктовано тем обстоятельством, что у фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках ниши. Средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. Использование финансовых ресурсов крупной компании позволяет средней сохранить свое место в нише. Используя эту стратегию, средняя фирма может постоянно менять владельцев, сохраняя свою нишевую специализацию.

Поле 3. Стратегия выхода за рамки ниши. При использовании этой стратегии у фирмы возникают проблемы, связанные как с ростом, так и с потребностью в ресурсах: фирма растет так же быстро, как и рыночная ниша; фирма должна иметь соответствующие ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Поле 4. Стратегия лидерства в нише. Эта стратегия успешна только тогда, когда рамки рыночной ниши слишком узки для средней фирмы. Фирма, по объему реализации

дойдя до границ рыночной ниши, столкнется с конкуренцией более крупных фирм. Для этого «решающего боя» фирма должна накопить соответствующие ресурсы.

Стратегии роста крупных фирм.

Крупные фирмы в отличие от малых имеют более широкие возможности для:

- ✓ организации массового стандартизированного производства;
- ✓ расширения сферы своей деятельности (диверсификация производства) по направлениям.

В этой связи стратегии роста крупных фирм строятся в зависимости от степени диверсификации и темпов роста (табл.7. 4).

Таблица 7. 4. Матрица стратегий роста крупных фирм

		Степень диверсификации		
		Низкая	Средняя	Чрезмерная
Темпы роста	Высокие	Поле 1		
	Средние		Поле 2	
	Низкие			Поле 3

Поле 1. «Гордые львы». Это стратегия фирм-лидеров в производстве продукции, рост объемов выпуска которой осуществляется высокими темпами, но небольшого ассортимента (например производство бытовой электроники).

Поле 2. «Могучие слоны». Это стратегия фирм, которые занимают устойчивое положение на рынке и имеют средние темпы роста объемов выпускаемой продукции, но в отличие от вышеприведенных фирм степень диверсификации их производства шире, например, они могут охватывать производство всей электротехники.

Поле 3. «Неповоротливые бегемоты». Эта стратегия характерна для фирм с высокой степенью диверсификации и невысокими темпами роста выпускаемой продукции, т.е. для фирм, производящих все, вплоть до «гвоздя», собственными силами. Ассортимент выпускаемой продукции таких фирм чрезвычайно широкий от достаточно простых (например бритвы) до уникальных по своей сложности приборов (например прибор для лечения нервов).

Стратегия развития находит отражение в хозяйственном портфеле (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) (business portfolio) - совокупность отдельных направлений деятельности предприятия. Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Фирма на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие - ликвидировать. При разработке стратегий развития хозяйственный портфель может быть расширен за счет включения в него новых видов деятельности.

3. Компоненты менеджмента и их роль в предпринимательской деятельности.

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);

- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);

- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Для разработки и применения стратегии и тактики предприятия необходима соответствующая организационная структура, обеспечивающая эффективное планирование. Планирование в широком понимании представляет собой процесс выбора целей и решений, необходимых для достижения выбранных целей. В более узком понимании планирование — это вид управленческой деятельности, способ оптимизации действия хозяйствующего субъекта.

Любое предприятие в своей деятельности сталкивается с неопределенностью. Инструментом преодоления неопределенности и является планирование. Стратегическое планирование деятельности предприятия классифицируется по трем признакам:

1. Степень неопределенности в планировании.
2. Временная ориентация идей планирования.
3. Горизонт планирования.

В зависимости от степени неопределенности системы планирования делят на детерминированные и вероятностные. Детерминированные системы предполагают полностью предсказуемую среду и наличие достоверной информации. Вероятностные системы планирования формируются в условиях неполной информации и неопределенности результатов. Временная ориентация позволяет выделить 4 типа планирования:

1. Реактивное планирование, нацеленное в прошлое. Любая проблема при этом исследуется с точки зрения ее прошлого развития. Реактивное планирование осуществляется снизу вверх.
2. Инактивное планирование строится на удовлетворении настоящим. Предприниматели в этом случае не проявляют стремления к каким-либо серьезным изменениям в деятельности своего предприятия.
3. Преактивное планирование, ориентированное в основном на будущие изменения и на поиск оптимальных решений, осуществляется сверху вниз.
4. Интерактивное планирование, построенное на предположении, что будущее предприятия подвластно контролю и в большей части зависит от сознательных действий людей, принимающих управленческие решения. Интерактивное планирование является фактически идеальным построением, но не практической моделью управления предприятием.

По длительности горизонта планирования выделяют 3 типа:

1. Долгосрочное планирование, охватывающее период от 10 лет и выше.
2. Среднесрочное планирование на период от 3 до 5 лет.

3. Краткосрочное планирование, обычно на 1 год.

Планирование на предприятии может принести положительный результат, если оно правильно организовано. К обсуждению и составлению планов следует привлекать всех работников предприятия, однако непосредственно в процессе планирования принимают участие высшие руководители предприятия, работники планового отдела (или группа плановиков в составе экономического отдела), руководители и специалисты подразделений. Высшее руководство определяет основные этапы и последовательность планирования, разрабатывает цели развития фирмы, стратегию предприятия, принимает решения по стратегическому планированию. Плановые работники, руководители среднего и низшего звеньев занимаются разработкой тактических и оперативных планов, причем основная часть планирования приходится на плановиков. Для более качественного составления плана целесообразно привлекать консультанта по планированию. Окончательные решения, связанные с утверждением подготовленного проекта плана, принимаются высшим руководством.

Общее управление предприятия состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности. Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг).

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления



Рис. 7.2. Объем управления производственной фирмой

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты ее менеджмента.

4. Виды учета на предприятии.

Различают следующие виды учета: бухгалтерский и статистический. Они взаимосвязаны и в совокупности обеспечивают нормальное функционирование предприятия. *Статистический учет* представляет собой систему регистрации, обобщения, изучения и отражает массовые однородные социально-экономические

явления с целью анализа, планирования и прогнозирования научно обоснованных показателей. Его применяют для отражения показателей, которые характеризуют закономерности и тенденции развития экономики.

Бухгалтерский учет может быть двух видов – финансовый и внутрихозяйственный (управленческий). Финансовый учет комплексно охватывает учетную информацию, которая характеризует финансовое и имущественное состояние предприятия, и предназначен для внешних пользователей. Это обуславливает регламентацию финансового учета и форм отчетности.

Внутрихозяйственный (управленческий) учет – система обработки и подготовки информации о деятельности предприятия для внутренних пользователей в процессе управления предприятием.



Рис. 7.3 Виды учета, используемые на предприятии

В отличие от финансового учета ведение управленческого необязательно и всецело зависит от администрации предприятия.

Первичный бухгалтерский учет является одним из наиболее важных источников информации для управленческого учета, причем самым достоверным. В то же время для реализации информационных потребностей менеджеров необходимы данные из дополнительных источников, как внутренних, так и внешних.

Финансовый учет формирует информацию, необходимую для составления финансовой отчетности: данные о доходах и расходах предприятия в поэлементном разрезе, о размерах дебиторской и кредиторской задолженности, величине финансовых инвестиций, состоянии источников финансирования и т.д.

Правила управленческого учета устанавливает само предприятие, учитывающее специфику деятельности, особенности решения тех или иных управленческих задач. Он объединяет в единую систему планирование, учет и анализ затрат по видам, местам формирования и объектам калькулирования, нормативный учет на базе полной и сокращенной себестоимости, методы ее калькулирования, планирование, учет и анализ инвестиций. Каждая из составных частей системы должна предусматривать методику аналитической оценки полученной информации с точки зрения возможностей использования для управленческих целей. Управленческий учет по своему содержанию и назначению ориентирован на будущее. В то же время учитываются обстоятельства,

которые могут измениться в течение планируемого периода. Данные управленческого учета позволяют выявить области наибольшего риска, узкие места в деятельности предприятия, малоэффективные или убыточные виды продукции и способы их реализации.

Ведение финансового учета обязательно для всех предприятий. Обязанность вести бухгалтерский учет определена Федеральным законом «О бухгалтерском учете». Правила и принципы финансового учета, составление отчетности предусмотрены нормативными актами, такими, как Положение о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации, Инструкция к Плану счетов бухгалтерского учета, определяются стандартами учета, построенными на общих международных принципах бухгалтерского учета. Управленческий учет не является обязательным для применения. Его организация и методика не регламентируются законодательством. Решение о внедрении его в практику работы предприятия принимает руководство. При этом сбор и обработка информации считаются целесообразными, если ее ценность для управления выше затрат на получение соответствующих данных.

Законодательством предусмотрена ответственность за нарушение методологии финансового учета. В случае выявления фактов искажения информации, представленной в финансовой отчетности, к предприятию могут быть предъявлены определенные санкции со стороны представителей органов государственной власти, акционеров, кредиторов и др. Так как ведение управленческого учета не регламентировано законодательно, то ответственность за правильность его ведения также не предусмотрена. Другими словами, причиной привлечения к ответственности могут стать только сами управленческие решения, а не какие-либо данные учета.

Можно выделить следующие основные требования к управленческому учету:

- ✓ направленность на достижение поставленной цели предпринимательства;
- ✓ обеспечение альтернативных вариантов решения поставленной задачи;
- ✓ участие в выборе оптимального варианта и в расчетах нормативных параметров его исполнения;
- ✓ ориентация на выявление отклонений от заданных параметров исполнения;
- ✓ интерпретация выявленных отклонений, их анализ и выработка корректирующих воздействий.

В качестве объектов управленческого учета выступают, с одной стороны, материальные, трудовые и финансовые ресурсы предприятия, с другой – непосредственно совокупность хозяйственных процессов и их результаты, составляющие финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Объекты управленческого учета находят свое отражение в информационной системе предприятия посредством определенных приемов и способов, которые вместе образуют метод управленческого учета.

К специфическим способам управленческого учета относят: планирование, нормирование, бюджетирование, анализ отклонений, систему контрольных счетов и некоторые другие.

5. Сотрудничество в сфере предпринимательства.

Партнерские связи предпринимателя развиваются по двум основным направлениям:

а) с поставщиками всего необходимого для нормальной организации процесса производства; б) с потребителями продукции, производимой предпринимателем.

Партнерские отношения предполагают осуществление определенных прав и обязательств, которые предприниматель дает своим партнерам при установлении с ними сотрудничества. Такие права и обязательства предпринимателя закрепляются в договоре, подписываемом предпринимателем и его партнером.

Договор (контракт, соглашение) — письменная форма закрепления партнерских связей. В договоре фиксируются предмет договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренности. Письменная форма договора является основой рассмотрения возникающих претензий. Толкованием договоров, правовым регулированием отношений, возникающих в ходе реализации экономических интересов самостоятельных хозяйственных субъектов, занимается особая отрасль права — договорное право.

Развитие рыночной модели экономики в России не может проходить без изучения, заимствования элементов хода развития, жизнеспособности рынка в других странах. Рассмотрим некоторые экономико-правовые формы предпринимательства, развивающиеся в настоящее время в России на основе использования зарубежного опыта сотрудничества.

Консигнация — разновидность договора комиссии; широко применяется в сфере предпринимательства, связанного с реализацией товара. Это вид торгово-посреднической операции, когда *консигнатор* (посредник) продает товар со своего склада на основе договора поручения (реже — консигнационного соглашения). Консигнатор обычно действует в сфере отношений между *консигнантом* (собственником товара) и розничными торговцами. Заключается консигнационный договор, регулирующий имущественные отношения сторон, возникающие, когда собственник товара (консигнант) поручает посреднику (консигнатору) реализовать на определенных условиях товар. В договоре обычно указываются: наименование отгружаемого товара, условия (лимитная цена) и срок продажи.

Консигнатор обязан хранить товар на своем складе до его реализации, застраховать его в пользу консигнанта. Деятельность консигнатора, которым обычно является собственник складских помещений и одновременно продавец-оптовик, сводится к тому, что он принимает у консигнанта товары на ответственное хранение с целью их последующей реализации (обычно оптом), но при этом дает обязательство не продать, а лишь предложить товар потенциальному покупателю при первой появившейся возможности (при упущенной возможности он обычно несет ответственность).

Схема взаимоотношений при осуществлении консигнационной операции показана на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Схема отношений производителя и потребителя с участием консигнатора (посредника)

Консигнатор продает товар от своего имени, но за счет консигнанта. Непроданный в срок товар возвращается собственнику-продавцу, если в договор консигнации не включено условие безвозвратности определенной части товара, которую фактически выкупит сам посредник-консигнатор.

Франчайзинг как форма предпринимательства широко распространен в США, Японии, в странах Западной Европы. Это особые партнерские взаимоотношения предприятий на рынке. Отношения по франчайзингу заключаются в том, что крупная, достаточно стабильная фирма, именуемая *франчайзером*, предоставляет малому предприятию, не имеющему экономического положения в бизнесе (*франчайзи*), право (*франшизу*) в течение определенного времени в определенном месте вести предпринимательскую деятельность с использованием уже применяемой франчайзером усовершенствованной им технологии, ноу-хау, популярной торговой марки; предоставляется возможность обучения персонала франчайзи и консультации. Франчайзер может выполнять обязательства по поставке партнеру (*франчайзи*) оборудования, сырья, материалов, по предоставлению ему кредитов, выступить его гарантом, поручителем и т. п.

Для осуществления франчайзинга партнеры заключают договор об организации указанной деятельности. Предмет такого договора — право франчайзи на использование имени, репутаций, способов ведения бизнеса, имеющихся у франчайзера. Например, права на обслуживание клиентов с использованием рекламы и торговой марки фирмы франчайзера, на производство товаров, конструкций, технологий, разработанных фирмой франчайзера.

Следовательно, при любом виде бизнеса на условиях франчайзинга партнеры достигают соглашения о передаче прав, возможностей, имеющихся у франчайзера, партнеру — франчайзи. Помощь и поддержка со стороны франчайзера оказывается за плату (*роялти*), установленную в договоре.

Отношения между кредитными организациями, в том числе и банками, и клиентами носят *договорный характер*. В соответствии с Законом Российской Федерации от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» клиенты самостоятельно выбирают банки для кредитно-расчетного обслуживания. Гражданским законодательством клиенту предоставлено право обжаловать в суде, арбитражном суде необоснованный отказ банка (уставом которого предусмотрено осуществление банковских операций) принять денежные средства клиента на хранение и открыть счет.

Открытие в банке расчетного счета на имя клиента по его заявлению является заключением договора банковского счета, по которому банк обязуется хранить денежные средства клиента на его счете, зачислять поступающие на этот счет суммы, выполнять распоряжения об их перечислении, выдаче со счета и о проведении других банковских операций, предусмотренных для счета данного вида законодательными актами, устанавливаемыми банковскими правилами и договором.

Предприниматели обязаны хранить свои денежные средства в учреждениях банков и производить расчеты по своим обязательствам с другими предприятиями в безналичном порядке через учреждения банков. Наиболее распространены такие формы расчетов, как платежное требование — поручение, аккредитив, чек, вексель.

Однако банк осуществляет и *кредитное обслуживание* своих клиентов, размещая имеющиеся у банка средства. Правовыми формами таких отношений являются договор займа и кредитный договор.

Особенность этих договоров состоит в том, что заимодателем выступает

профессиональный предприниматель — банк. Для него кредитование — основной вид деятельности, за счет которой банк получает прибыль; для клиента кредитование — способ финансирования, восполнения временного недостатка собственных средств.

Факторинг — торгово-комиссионная услуга, выполняемая факторинговой компанией (банком). Факторинг рассматривается как перекупка долговых обязательств, поскольку обеспечивает инкассирование дебиторской задолженности клиента, кредитование и гарантию от кредиторской задолженности клиента.

В основе факторинга лежит дисконтирование фактур, т. е. покупка факторской компанией счетов-фактур клиента на условиях немедленной оплаты большей части стоимости подлежащих оплате поставок и уплаты оставшейся части (за вычетом процента за кредит) в установленные сроки, независимо от поступления выручки от дебиторов. Условия факторинга определяются договором, банк выступает финансовым посредником, к нему переходят все требования клиента по платежам должника.

Для клиента факторинг выгоден, поскольку при оплате долга защиту его прав осуществляет фактор (банк); банк получает комиссионные.

В современных условиях операции по финансовому лизингу, факторингу проводят коммерческие банки, которые организуют специализированные подразделения (дочерние предприятия, филиалы — лизинговые, факторинговые компании).

6. Ликвидация организации. Банкротство.

Признаки банкротства определены в [ст. 3](#) Федерального закона от 8 января 1998 г. N 6-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" (с изменениями от 21 марта, 25 апреля 2002 г.) (далее - Закон о банкротстве).

Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражными судами. По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд в числе прочих может принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и определение о введении внешнего управления.

Решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства принимается в случаях установления вышеназванных признаков банкротства при отсутствии оснований для введения внешнего управления. В решении арбитражного суда о признании банкротом должника - юридического лица и об открытии конкурсного производства должны содержаться указания:

- ✓ о признании должника банкротом;
- ✓ об открытии конкурсного производства;
- ✓ о назначении конкурсного управляющего.

В решении арбитражного суда о признании банкротом должника - индивидуального предпринимателя указывается о признании утратившей силу регистрации должника в качестве индивидуального предпринимателя.

Порядок совершения сделок от имени лиц, находящихся в стадии банкротства, зависит от процедуры банкротства. При рассмотрении дела о банкротстве юридического лица [ст. 23](#) Закона о банкротстве названы следующие процедуры банкротства:

- ✓ наблюдение;
- ✓ внешнее управление;
- ✓ конкурсное производство;
- ✓ мировое соглашение;
- ✓ иные процедуры банкротства.

Прекращение деятельности данного предприятия может быть осуществлено в форме его реорганизации и ликвидации. Под реорганизацией предприятия понимается слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Реорганизация предприятия может быть осуществлена по решению его учредителей либо органа управления предприятием, уполномоченного на то учредительными документами. В соответствии с законодательством реорганизация юридического лица в форме его разделения или выделения из состава одного или нескольких лиц осуществляется по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда. Реорганизация предприятия как юридического лица осуществляется в соответствии с ГК РФ, законом об отдельных видах юридических лиц.

Учредители (участники) юридического лица или орган, принявший решение о реорганизации юридического лица, обязаны уведомить об этом кредиторов реорганизуемого юридического лица.

Под ликвидацией предприятия как юридического лица понимается его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам (п. 1 ст. 61 ГК РФ).

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

- 1) по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами;
- 2) в связи с истечением сроков, на которые создано юридическое лицо;
- 3) в связи с достижением цели, ради которой было создано юридическое лицо;
- 4) в случае признания судом недействительной регистрации юридического лица в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер;
- 5) по решению суда в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещенной законом, либо с неоднократным или грубым нарушением закона или иных правовых актов, а также в иных случаях, предусмотренных ГК РФ и другими правовыми актами;
- 6) вследствие признания судом юридического лица, являющегося коммерческой организацией, несостоятельным (банкротом), если оно не в состоянии удовлетворить требования кредиторов.

Требование о ликвидации юридического лица по основаниям, указанным в пп. 1-5, может быть предъявлено в суд государственным органом или органом местного самоуправления, которому законом дано право на предъявление такого требования.

Учредители (участники) предприятия или орган, принявшие решение о ликвидации предприятия, обязаны незамедлительно письменно сообщить об этом органу, осуществляющему государственную регистрацию юридических лиц, который вносит в Единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что предприятие находится в процессе ликвидации. Учредители (участники) предприятия или орган, принявший решение о ликвидации предприятия, назначают по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливают в соответствии с ГК РФ порядок и сроки ликвидации предприятия.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами ликвидируемого предприятия. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого предприятия выступает на суде, помещает в органах печати, в которых публикуются данные о государственной регистрации юридического лица, публикацию о его ликвидации и о порядке и сроках предъявления требований кредиторов, которые не могут быть менее двух месяцев с момента публикации о ликвидации предприятия.

Ликвидационная комиссия письменно должна уведомить кредиторов о ликвидации предприятия, принять меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а после окончания срока для предъявления требований кредиторов она составляет промежуточный ликвидационный баланс, который должен содержать сведения о составе имущества ликвидируемого предприятия, перечень предъявленных кредиторами требований и результаты их рассмотрения. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается учредителями (участниками) предприятия или органом, принявшим решение о ликвидации предприятия, по согласованию с органом, осуществляющим регистрацию юридических лиц. Общий порядок ликвидации юридического лица установлен в ст. 63 ГК РФ.

В соответствии со ст. 64 ГК РФ при ликвидации предприятия требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми ликвидируемое предприятие несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда с лицами, работающими по трудовому договору, в том числе по контракту и выплате вознаграждений по авторским договорам;
- в третью очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого предприятия;
- в четвертую - погашается задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды;
- в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами в соответствии с законом.

Требования каждой очереди удовлетворяются после удовлетворения требований предыдущей. При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащим удовлетворению, если иное не установлено законом. Порядок удовлетворения требований кредиторов регулируется положениями ст. 64 ГК РФ.

Оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество ликвидируемого предприятия передается его учредителям (участникам), имеющим вещные права на это имущество или обязательственные права в отношении этого предприятия.

Казенное предприятие может быть реорганизовано или ликвидировано по решению Правительства РФ. Казенное предприятие не может быть признано по решению суда несостоятельным (банкротом).

Ликвидация предприятий считается завершённой, а предприятие - прекратившим существование после внесения об этом записи в Единый государственный реестр юридических лиц.