

## ПРАВОВЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ организации детско-взрослого производства

**Владимир Геннадьевич Лапин,**

*директор государственного бюджетного образовательного учреждения  
среднего профессионального образования «Челябинский колледж  
информационно-промышленных технологий и художественных промыслов»*

**Иван Васильевич Милюков,**

*заместитель директора по производственному обучению*

Детско-взрослое производство направлено на включение учащихся и студентов образовательных организаций в созидательные процессы, позволяет нейтрализовать развитие потребительства, повысить трудовую мотивацию и трудоспособность молодого поколения в современных условиях. На конкурсе им. А.С. Макаренко колледж в 2014 году занял первое место.

- детско-взрослое производство • производственное воспитание
- производственный труд • производственная бригада • коммерческая деятельность • декоративно-прикладное искусство • бизнес-идея • маркетинг

### Правовая база организации производственного воспитания

Сегодня в условиях доминирования потребительской культуры становятся закономерными рост масштабов

девиантного поведения в среде учащихся, снижение трудовой мотивации и трудоспособности среди молодого поколения. Основная причина возникновения этой ситуации — утрата воспитательной

функции в образовательных организациях и ориентация исключительно на учение.

Выход из сложившейся ситуации лежит в частичном отказе педагогического сообщества от привычных методов и форм воспитания, в основном направленных на привлечение учащихся к досугово-развлекательным мероприятиям, проведению с детьми разъяснительной работы из категории «Что такое хорошо и что такое плохо» и включения созидательных, общностных методов и форм гражданско-патриотического воспитания. При этом следует отметить, что сегодня всё большее количество детей и подростков способно участвовать в реальной жизни общества.

Воспитывает и образовывает не любая активность или работа, а исключительно «образцовый труд», рентабельный, наукоёмкий, высокоорганизованный, призванный обеспечить высокое качество жизни, требующий высокой квалификации исполнителей, имеющий в качестве субъекта некоторую общность и при этом чётко персонализированный.

А.С. Макаренко и его последователи сформировали уникальный в российском образовании опыт производственного воспитания детей и молодёжи, основанный на включении в производственные процессы детей совместно с наставниками. Детско-взрослые образовательные производства — наиболее интересная форма производственного воспитания.

Детско-взрослое производство — это передовое и рентабельное производство, в котором коллектив, в основном состоящий из учащихся образовательной организации (ученическая бригада), в учебных и воспитательных целях занимает ведущие должности, формируя управленческий аппарат и группу исполнителей, что позволяет детям непосредственно участвовать в организации производственного труда, а для выполнения наиболее сложных и ответственных работ и консультаций приглашаются профессионалы из числа педагогических работников.

Пример такого производства — организованное на базе Челябинского колледжа информационно-промышленных технологий и художественных промыслов предприятие по изготовлению, ремонту и реставрации ювелирных украшений и художественных изделий из металла и камня, где в производственном труде задействованы студенты, обучающиеся по профессии «Ювелир» и специальности «Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы (по видам)». Студенты привлекаются к работе в бригадах в учебно-производственном комплексе по окончании изучения междисциплинарных курсов и прохождения учебной и производственной практики соответствующих профессиональных модулей.

Организуя приносящую доход деятельность, на всех стадиях реализации проекта требуется идентифицировать любые местные и национальные правила и инструкции, которых необходимо придерживаться, и процедуры, предписанные местными властями, которым нужно следовать.

Сегодня, анализируя деятельность образовательных организаций в части организации образовательных производств, очень часто возникают вопросы соблюдения норм закона в части регистрации данного вида деятельности; реализации производимой продукции; соблюдения налогового законодательства и закона о бухгалтерском учёте; соблюдения норм, регулирующих вопросы охраны прав и интересов детей, занятых трудовой деятельностью; и другие.

Первый вопрос, которым следует задать руководителю образовательной организации — соблюдение норм закона при организации приносящей доход деятельности.

Согласно российскому законодательству бюджетные учреждения могут оказывать платные услуги или вести другую деятельность, приносящую доход. Но вести такую деятельность разрешено, когда она помогает достижению целей, ради которых учреждение создано.

Образовательные организации входят в категорию бюджетных учреждений, которым разрешено осуществлять деятельность, приносящую доход. Но такая деятельность может осуществляться образовательной организацией, если в учредительных документах это специально отражено. То есть в уставе (положении и т. п.) должны быть указаны виды разрешённой деятельности. При этом, согласно статье 298 Гражданского кодекса РФ, доходы от такой деятельности и приобретённое за счёт этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе.

Также необходимо помнить, что если коммерческая деятельность будет идти в ущерб уставной образовательной деятельности, то учредитель или орган местного самоуправления имеет право её приостанавливать. Дабы избежать подобной ситуации при организации детско-взрослого образовательного производства следует предусмотреть, чтобы осуществляемая учащимися и педагогическими работниками деятельность не выполнялась за счёт учебных часов и не мешала реализации основной образовательной программы. В первую очередь данное положение относится к профессиональным образовательным организациям, в которых, зачастую, студентов привлекают к труду в период учебной и/или производственной практики. В этом случае студенты не получают знания, предусмотренные программой, поскольку потребитель, желающий получить товар или услугу, удовлетворяет собственные потребности и совершенно не задумывается о том, что работа, которая выполняется студентом, не имеет никакого отношения к содержанию, прописанному в тематическом плане.

Или надо учреждению создать программу, в которой предусмотрены (обосновано) существенный объём практики, а также детально раскрыты и обоснована прямая связь между изучаемыми темами и производственными процессами в образовательном производстве. Иными словами, образовательный характер производства надо показывать и доказывать в образовательной программе.

Помимо прочего, организация образовательного производства предполагает внесение изменений в организационную структуру и штатное расписание

образовательной организации и разработку локального нормативного акта (положения), определяющего статус структурного подразделения и его место в организации, основные задачи, функции и права, взаимоотношения и связи, виды отчётности и порядок её заполнения, ответственность должностных лиц и другое.

Особое внимание при организации детско-взрослого производства обращается на кадровый состав. Привлечение к производственной деятельности учащихся, не достигших совершеннолетнего возраста, накладывает дополнительные обязательства на руководителя.

Основопологающим принципом при решении вопроса о привлечении учащихся к труду должна стать добровольность. Участие в труде студентов профессиональных образовательных организаций и учащихся школ может быть только добровольным.

Организация детского труда в образовательной организации может производиться на вполне законных основаниях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации. В этом случае учащиеся, достигшие возраста 14 лет, могут в свободное от учёбы время работать в школе или колледже на основании трудового договора. Приём на работу таких лиц осуществляется с обязательного согласия родителей (законных представителей) учащихся и органов опеки и попечительства, что зафиксировано в статье 63 ТК РФ. Кроме того, речь здесь может идти только о лёгком труде, не противопоказанном ребёнку по состоянию здоровья и возрасту. Необходимо помнить, что работа по трудовому договору не должна мешать учащемуся в получении знаний.

Деятельность бригад обязательно должна регламентироваться положением, в котором определяются цель и задачи производственной бригады, организация, содержание деятельности и структура

бригады, функции руководителя и членов бригады, условия оплаты труда.

Для организации деятельности учебно-производственного комплекса сформировано несколько бригад по основным направлениям деятельности:

- работы по изготовлению ювелирных изделий;
- работы по изготовлению художественных изделий из металла;
- работы по изготовлению художественных изделий из камня;
- работы по ремонту и реставрации ювелирных и художественных изделий.

В состав производственной бригады входят специалисты (рабочие) одной специальности (профессии), занятые на однородных технологических процессах.

В зависимости от технологии изготовления ювелирных и художественных изделий технологический процесс включает отличный друг от друга набор этапов производства. Весь цикл работ по изготовлению конкретного изделия, от подготовки эскиза до готового изделия, выполняется одним мастером из числа студентов, которому был поручен заказ.

Работая над изделием, студенты выполняют заготовительные операции ювелирного производства, изготавливают детали для изделий простых форм, ювелирных изделий филигранной техники, ажурной, объёмной и многоплановой скани, выполняют отделочные операции, производят закрепку вставок (камней).

Руководство деятельностью бригад осуществляется бригадирами из числа наиболее ответственных учащихся. Назначение на должность бригадира проводится по представлению мастеров производственного обучения. При отборе кандидатов учитываются следующие профессионально важные качества:

- творческий потенциал;
- способность организовывать собственную деятельность, исходя из цели и способов её достижения;

- умение анализировать рабочую ситуацию;
- умение проводить текущий и итоговый контроль;
- способность проводить оценку и коррекцию деятельности;
- способность организовать работу в команде;
- умение эффективно общаться с коллегами, руководством, клиентами;
- положительный опыт профессиональной деятельности.

При организации коммерческой деятельности не стоит забывать о вопросах налогообложения доходов, которые являются важнейшей проблемой, возникающей в деятельности учреждений образования.

Во многих регионах Российской Федерации в настоящее время используются механизмы льготного налогообложения. Образовательные организации можно отнести к специфическим плательщикам налогов. Специфика заключается в том, что уплата отдельных видов налогов в основном связана с налоговыми льготами, установленными для учреждения образования.

В соответствии со статьёй 145 НК РФ образовательное учреждение имеет право на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика, связанных с исчислением и уплатой налога, при условии, что за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) этих организаций без учёта налога не превышает 2 млн руб. В эту сумму (и, соответственно, в 8 млн руб. в год) не входят средства бюджетного финансирования, а объёмы оказываемых платных услуг в большинстве образовательных учреждений не столь велики, чтобы превысить ограничение. Освобождение от уплаты НДС по этому основанию наиболее выгодно для учреждения ввиду того, что оно влечёт освобождение от исполнения обязанностей плательщика НДС, следовательно, обязанностей становиться на учёт в налоговых органах в качестве плательщика НДС, а также регулярно представлять

в налоговые органы налоговые декларации (пусть даже и нулевые), и других обязанностей, непосредственно связанных со статусом плательщика НДС.

### **Экономика детско-взрослого образовательного производства**

Помимо реализации воспитательной функции организация детско-взрослого образовательного производства направлена на получение прибыли, что, в свою очередь, также оказывает воспитательный эффект, и строго подчиняется экономическим законам.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха производственной деятельности, если не планировать эффективно её развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д. Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы производственного участка. Решение данных вопросов возможно при грамотном бизнес-планировании.

Составление бизнес-плана в колледже проводится командой специалистов из числа педагогических работников, реализующих основные профессиональные образовательные программы по профессии «Ювелир» и специальности «Декоративно-прикладное искусство и народные промыслы», сотрудниками экономического отдела колледжа, маркетологами и бухгалтерами под чутким руководством директора образовательной организации. Самостоятельная разработка без привлечения консультантов со стороны и непосредственное включение в процесс составления бизнес-плана всех участников команды было обязательным условием, что позволило глубоко погрузиться в проблему и тщательно изучить все направления деятельности. Отказ от подключения специалистов сторонних организаций, занимающихся разработкой бизнес-планов, обусловлен тем, что подобный подход не даёт возможности руководству до конца оценить собственные возможности, смоделиро-

## НАРОДНЫЙ ПРОЕКТ

вать будущую деятельность, проверить замысел на крепость, вследствие чего возникает риск невозможности реализовать проект на практике.

Бизнес-планирование представляет собой объективную оценку иной приносящей доход деятельности образовательной организации, и в то же время это необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед организацией. Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- заставляет руководителей мыслить перспективно;
- обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- увеличивает возможности в обеспечении необходимой информацией;
- способствует снижению рисков;
- ведёт к чёткой координации действий всех участников производственного процесса;
- позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

Дорога к развитию успешной коммерческой деятельности, приносящей стабильный доход, начинается с бизнес-идеи, общего представления о том, чем следует заняться.

Успешная идея имеет:

- высокий потребительский спрос, конечный покупатель производимого товара (услуги) нуждается в этой продукции, понимает его полезность для себя;
- готовность потребителя заплатить цену товара, установленную вами.

Выбор успешной и подходящей бизнес-идеи будет проще, если использовать методику изложения доводов, ориентированных на внешние факторы (Почему этот

бизнес будет успешным либо не успешным?) и личные факторы (Почему мне стоит или не стоит этим заняться?), которая позволяет оценить все достоинства и недостатки различных вариантов.

Бизнес-идея производства, организованного в колледже, построена на реализации потребителем чувства прекрасного при приобретении ювелирных украшений, предметов интерьера и сувениров, выполненных в различных техниках декоративно-прикладного искусства художественной обработки металла и камня.

Идеи ювелирного бизнеса сегодня широко представлены на рынке, но практически всегда в них сосредоточены стандартные понятия и стандартные изделия, которые сегодня можно приобрести практически в любом магазине. Однако потребитель в погоне за индивидуальностью особое внимание обращает на изделия, выполненные в необычной для настоящего времени технике, нестандартной формы, оригинальные по своему стилю, который крайне сложно найти на прилавке.

Идея, сформулированная в виде одного предложения, может быть гениальной, но из неё непонятно, что же нужно делать, чтобы получить заложенные в ней миллионы. Искусство предпринимательства состоит не только в поиске бизнес-идеи, но и в её грамотной реализации. Создание плана требует тщательности и учёта всех деталей.

Все участники, задействованные в реализации проекта по организации учебно-производственного участка по изготовлению ювелирных украшений и декоративных изделий из металла и камня, на этапе бизнес-планирования выполняли следующие функции:

- сбор информации о реализации технологических процессов (анализ существующей материальной базы (наличие помещений, инструментов и оборудования), расчёт сырья и материалов на изготовление изделий, анализ кадрового обеспечения);
- анализ ситуации на рынке ювелирного производства (исследование конкурентной среды, потребительских предпочтений, реализуемой

ювелирной продукции, технологий продаж и стимулирования сбыта);

- расчёт основных технико-экономических показателей организуемого производства (затраты на производство, минимальный объём продаж, планируемый доход и т.д.).

Обязательное требование в постоянно меняющихся условиях современного рынка — проведение исследований, направленных на определение ориентиров в условиях высокой конкуренции, на выявление интересов потребителя продукции. Действуя методом проб и ошибок, мы зачастую рискуем, теряя драгоценное время и ресурсы, и оказываемся в ситуации, когда вся деятельность сконцентрирована на метаниях из стороны в сторону, с целью определения для себя возможных путей развития, а другие тем временем уверенно двигаются вверх.

Маркетинговые исследования позволяют выработать систему организации деятельности по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Главное в маркетинге — двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность организации, в том числе формирование её программ производства, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворённых запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг выполняет аналитическую, производственную и сбытовую задачи.

Аналитическая задача включает изучение:

- потребителей;
- конкурентов;
- товаров;
- цен;
- товародвижения и продаж;
- системы стимулирования сбыта и рекламы;
- внутренней среды.

Производственные задачи — это:

- организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;
- обеспечение материально-технического снабжения;
- управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В сбытовую задачу (функцию продаж) входят:

- организация системы товародвижения;
- организация сервиса;
- организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- проведение целенаправленной товарной политики;
- проведение ценовой политики.

Такие исследования должны проводиться не только на начальной стадии организации производства, а иметь перманентный характер с целью получения актуальной информации о ситуации на рынке.

Первое, на что необходимо обратить пристальное внимание, — это работа с потребителем. Главное заблуждение, возникающее у производителя относительно покупателя, что все будут приобретать производимый продукт, потому что он лучший. На самом деле потребителю нужен не сам продукт как таковой, а удовлетворение потребностей, например, покупая какой-либо товар или услугу, мы рассчитываем получить эстетическое наслаждение или же делаем это исключительно с практической точки зрения.

Следующий шаг на пути к становлению процветающей производственной деятельности — оценка уровня конкуренции, и выработка стратегии «победы над конкурентами».

Необходимо знать, что бывают виды деятельности, где конкуренция всегда очень сильна. Примером может служить производство и реализация сельскохозяйственной продукции, чем

занимается большинство образовательных организаций в рамках детско-взрослого производства. Производителей и продавцов такой продукции очень много, и жесткая конкуренция между ними зачастую приводит к низкому уровню цен, а в условиях сильной конкуренции продавцы могут привлекать покупателей почти исключительно с помощью низких цен. Понятно, что в таких условиях очень трудно организовать прибыльный бизнес. И потом, снижение цены не совсем адекватный выход из этой ситуации, поскольку главная цель производственной деятельности всё-таки — извлечение максимальной прибыли.

Избежать подобной ситуации возможно, если стать в представлении потребителя непохожим на других производителей. Когда перед покупателем целый ряд практически идентичных продавцов и товаров, покупатель выбирает по цене. Если же кто-то создаст о себе особенное мнение, этот производитель сможет установить особенную цену.

Особенным можно стать различными путями:

- действительно изменить товар или услугу;
- не изменяя товар, обратить внимание потребителя на одно из его свойств;
- попытаться утвердить в сознании основной группы потребителей, что этот товар произведён специально для них.

Сегодня в Челябинске работает несколько десятков ювелирных магазинов, и выбор изделий довольно неплохой — из золота и серебра, с любыми драгоценными камнями (натуральными и синтетическими) как российского, так и импортного производства, за исключением, пожалуй, изделий «люксового» сегмента, который представлен в городе скупо, хотя спрос на эти украшения есть.

Основным преимуществом организованного в колледже производства стала практически 100%-ная удовлетворённость спроса

покупателя. Клиент напрямую участвует в создании изделия, детально рассказывает, каким хочет видеть продукт. Специалисты советами вносят некоторые корректировки желаний заказчика, тщательно прорабатывают эскиз изделия, согласовывают его с клиентом, подбирают необходимый материал, вставки и т.д. Такой подход позволяет найти именно тот способ огранки изделия, металл, оправу и рисунок, которые помогут выразить затаённую красоту всех составляющих частей украшения. Всё это помогает достигать практически 100%-ную реализации продукции, покупатель получает то, что он пожелал.

Также стоит отметить, что производство в колледже не ориентировано на изготовление изделий исключительно из драгоценных металлов и камня. Очень часто в качестве материала используются более дешёвые цветные металлы и сплавы, позволяющие значительно снизить себестоимость продукции и привлечь клиентов с низкой покупательской способностью.

### **Конкурентоспособность детско-взрослого производства на рынке**

Для оценки конкурентоспособности и разработки плана конкурентной борьбы необходимо иметь список конкурентных преимуществ. Этот список включает факторы, позволяющие победить в конкуренции. И главное помнить, что конкурентные преимущества почти всегда строятся на более полного удовлетворения потребностей клиентов.

Следующий этап на пути к становлению стабильной, приносящей доход деятельности —

оценка обстоятельств, которые не зависят от организаторов производства и могут привести к существенному уменьшению прибыли, сокращению числа потребителей, а то и вовсе к невозможности дальнейшей деятельности.

Описание рисков — обязательное требование и направлено на:

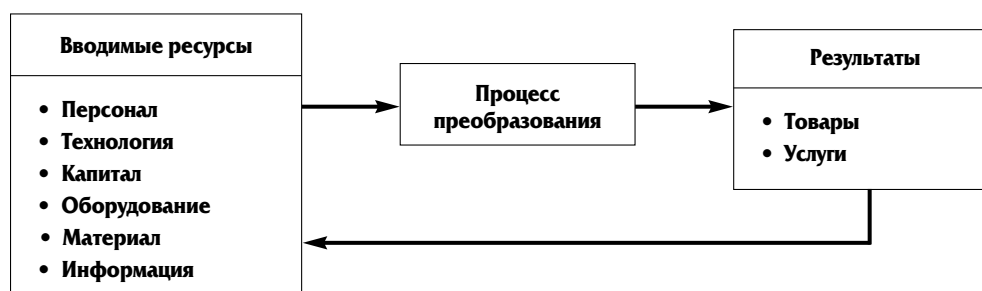
- оценку вероятности того, что планируемые показатели (прибыль, количество потребителей) не будут достигнуты;
- определение того, чего следует более всего опасаться, и наметить пути нейтрализации негативных последствий.

На этом этапе также есть смысл продумать, какие существуют возможности модернизации в производственной деятельности, чтобы уменьшить риски, если таковых не удастся избежать.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ, который предусматривает анализ сильных и слабых сторон, прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей, позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

Риски могут быть оправданной платой за большую прибыль, но лучше начинать деятельность с более надёжных вариантов.

На основе изучения потребителей, конкуренции и рисков составляется детальный план действий для организации производства.





Любая организация имеет производственную систему, в которую поступают различные вводимые ресурсы (персонал, технологии, капитал, оборудование, материалы и информация) и в которой они преобразуются в товары или услуги.

Анализ состояния ресурсов, которые требуются для организации производства, а также составление плана реализации всех производственных или прочих рабочих процессов — неотъемлемая часть при организации производственной деятельности. Производственный план позволяет отвечать на все вопросы, связанные с производственными помещениями, их расположением, с оборудованием, как организована система производства товаров (предоставления услуг) и как проводится контроль над производственными процессами.

Основная задача производственного плана — определение и аргументация выбора того или иного производственного процесса и оборудования.

Также планируются привлечение и распределение кадровых ресурсов. Опираясь на опыт трудового воспитания А.С. Макаренко, структура учебно-производственного комплекса может быть основана на деятельности ученических рабочих бригад, сформированных из учащихся различных возрастов. Занятость учебной бригады, как правило, обеспечивается в течение определённого времени и организуется на учебный год или менее продолжительный период, если деятельность производственного участка носит сезонный характер.

На заключительном этапе планирования проводится расчёт ожидаемых финансовых результатов деятельности, которые являются важнейшими критериями оценки для инвестирования. Ознакомление с финансовым планом должно показать потенциальному инвестору, на какую прибыль он может рассчитывать.

Составление финансового плана в структуре и объёме, отвечающих международным требованиям и требованиям инвесторов, требует проведения значительного объёма расчётов. Кроме того, сложность состоит ещё и в том, что показатели оценки и понятие эффективности, используемые до настоящего времени, коренным образом отличаются от принятых в междуна-

родной практике и современных требований.

Финансовый план, как правило, включает расчёты, принятые в международной и отечественной практике:

- прогноз прибылей и убытков, в общей форме, представляющей результаты производственной деятельности с точки зрения прибыльности, направленный на определение себестоимости реализуемой продукции или услуг, операционных затрат и получаемых прибыли или убытков;
- прогноз балансов, призванный получить представление о будущей стоимости активов, обязательств и собственного капитала на определённые ключевые даты. По активам балансов можно проследить структуру, соотношение и тенденции изменения: суммарных текущих активов, остаточной стоимости основных средств, сумм инвестиционных затрат в основные фонды;
- прогноз движения денежных средств, направленный на планирование фактических поступлений денежных средств и фактических платежей с учётом реальных сроков по операционной (основной производственной) и финансовой деятельности. План денежных потоков отражает поступление всех денег от всех источников.

Если планируемая деятельность не имеет сезонных колебаний, затраты и поступление денежных средств от потребителей товаров и услуг совпадают по времени, то достаточно рассчитать средние месячные показатели. Первым делом необходимо оценить месячный доход, что может быть выполнено различными способами:

- узнать выручку у конкурента, который работает в аналогичных условиях;
- оценить количество потребителей и, прикинув среднюю сумму покупки, вычислить месячный доход.

При составлении финансового плана учебно-производственного участка по изготовлению, ремонту и реставрации

ювелирных украшений и художественных изделий из металла и камня в ЧКИПТиХП специалистами экономического отдела произведён расчёт затрат на приобретение сырья и материалов, заработную плату, коммунальные платежи, электроэнергию, рекламу и прочие расходы.

План закупок сырья и материалов основывается на объёме услуг, который планируется оказывать потребителю в указанный период. Учитывая то, что образовательная организация готовит специалистов для отрасли и достаточно плотно сотрудничает с работодателями (ювелирными мастерскими), объём оказываемых услуг и соответственно выручка планировались на основе данных, полученных у конкурентов. Таким образом, были определены следующие объёмы:

- ремонт и реставрация ювелирных изделий (от 600 заказов в год);
- изготовление ювелирных изделий (от 50 заказов в год);
- изготовление художественных изделий из металла изделий (от 10 заказов в год);
- изготовление художественных изделий из камня (от 10 заказов в год).

При недостижении запланированных объёмов оказываемых услуг пропорционально сокращается план закупок расходных материалов. Учитывая тот факт, что сотрудникам, задействованным в производстве, установлена сдельная оплата труда, при сокращении объёмов затраты на выплату заработной платы также сокращаются.

Самая большая ошибка, которую допускают некоторые руководители при формировании финансового плана, — это установка завышенного уровня ожидаемых доходов. Во избежание подобной ситуации в расчётах необходимо устанавливать пессимистические цели, и тогда ожидаемый результат будет более приближен к реальным условиям и тем более будет приятным, если полученный доход пре-

высит показатели, рассчитанные на этапе планирования.

При расчёте прибыли и затрат не лишним будет определить, какой объём продаж и производимой продукции обеспечит покрытие всех затрат, и вывести производство на нулевую прибыль. Так называемая точка безубыточности позволяет решить следующие задачи:

1. Определение, до начала производства и привлечения инвестиций, степени недосягаемости покрытия затрат и получения прибыли, если объём спроса, позволяющий остаться на плаву, не будет достигнут вследствие, к примеру, узости рынка сбыта, поскольку будущий объём продаж и цена товара (услуги) в значительной степени зависят от рынка, его ёмкости, покупательной способности потребителей, эластичности спроса.

2. Определение необходимости изменения цены товара или объёма продаж в том случае, если один из этих показателей изменится (снизить цену продукции, чтобы сохранить позиции в конкурентной борьбе, увеличить объём продаж, чтобы сохранить размер получаемой ранее прибыли).

3. Оценка допустимого снижения выручки без опасения оказаться в убытке, если предприятие получает выручку больше той, которая соответствует точке безубыточности (работает с прибылью).

Результатом проведённых исследований и расчётов является доступная и понятная инструкция по организации деятельности производственного участка, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Имея на руках такой документ, руководитель организации, заручившись поддержкой команды специалистов, может приступить к его реализации. **НО**