

Лекции по курсу Бизнес-администрирование

Ядвига Ивановна Аношко
доцент кафедры международного туризма
кандидат геолого-минералогических наук
доцент

Содержание курса

1. Введение в бизнес-администрирование
2. Методы управления
3. Управление персоналом
4. Структура управления в новых условиях хозяйствования
5. Роль прибыли в бизнес-администрировании
6. Логистика в бизнес-администрировании
7. Антикризисное управление как сфера бизнес-администрирования
8. Управление маркетингом. Эффективность маркетинга в бизнес-администрировании

Введение в бизнес-администрирование

Что такое бизнес?

Бизнес – форма экономической активности субъектов хозяйствования, направленная на достижение определенных результатов в экономической области (получение прибыли). Бизнес классифицируется в зависимости от сферы деятельности субъекта хозяйствования на промышленный, торговый, банковский, фондовый и другие; в зависимости от величины хозяйственного оборота получаемой прибыли – малый, средний, крупный; в зависимости от совершаемых сделок – законный и незаконный.

Бизнес – инициативная, самостоятельная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою имущественную ответственность, ставящая главными целями получение прибыли, развитие собственного дела, а также продажу товаров, выполненных работ, оказанных услуг. Предпринимательство преследует цель повышения имиджа, статуса предпринимателя. Основные признаки предпринимательства, отличающие его от других видов экономической деятельности: самостоятельность, ответственность, инициатива, риск, динамичность, активный поиск решения.

Бизнес – предприятие, фирма или совокупность предприятий, приносящие прибыль в результате осуществления определенных видов деятельности. Как правило, это экономически обособленные малые и средние предприятия, административно не зависимые от государственных и иных учреждений, ориентированных на рынок, формирующие структуру и объем производства под воздействием покупательского спроса на товары и услуги.

- *Производственный бизнес* реализуется в рамках конкретных производственных структур (в основном в рамках негосударственных предприятий), выполняющих в обществе особо важную функцию. Они производят материальные и духовные блага, которыми пользуются как физические лица (потребительские товары), так и юридические лица (средства производства). Таким образом, производственный бизнес является базисом, фундаментом, на котором строится и поддерживается на определенном уровне развития все общество. Без бизнеса этой категории цивилизованная жизнь вообще невозможна.
- *Коммерческий бизнес* может быть реализован через соответствующие коммерческие организации. К ним относятся торговые учреждения — магазины, ларьки, торговые палатки, товарные биржи и т.п. Сферой их основной коммерческой деятельности является купля и продажа различных товаров и услуг. К коммерческому бизнесу относится закупочно-посредническая деятельность многочисленных организаций, покупающих товары у товаропроизводителей, а продающих их торговым учреждениям и извлекающих при этом свою прибыль. Чем больше посредников между товаропроизводителями и торговыми организациями, тем дороже приобретаемые потребителями товары. Одним из направлений коммерческого бизнеса являются экспортно-импортные операции. При их выполнении товар закупается в одной стране, а продается — в другой.
- *Финансовый бизнес* — особая, самостоятельная сфера коммерческого бизнеса, в которой продается и покупается специфический товар — деньги, иностранная валюта, ценные бумаги (акции, векселя, облигации и пр.). В этом бизнесе форме кредита товар «продается» на определенное время покупателю, который впоследствии возвращает сполна всю занятую у кредитора сумму и выплачивает за пользование ею определенный процент. Последний представляет собой своеобразную цену этого товара и обеспечивает кредитной организации определенную прибыль. Продажа и перепродажа иностранной валюты, ценных бумаг также относятся к сфере финансового бизнеса, где есть свой предмет труда и свой готовый товар, приносящий его владельцу при удачном ведении дела прибыль.

- *Бизнес венчурный (рисковый)* – вид предпринимательства в форме осуществления технологических нововведений с целью коммерциализации результатов научных исследований в наукоемких и, в первую очередь, высокотехнологичных областях, где возможна высокая прибыль, но прибыль эта не гарантирована и имеется значительная доля риска.
- *Бизнес транзитный* основан на том, что банки получают у нерезидентов депозиты в иностранной валюте для предоставления кредитов другим нерезидентам.
- *Бизнес мелкий* – предпринимательская деятельность мелких фирм, включая индивидуальное предпринимательство.
- *Бизнес международный* – предпринимательская деятельность, распространяемая на международную экономическую сферу, предусматривающая использование преимуществ повышенной деловой активности.
- **Бизнес** – это сделки, торговые операции.
- **Бизнес** – профессия, занятие человека предпринимательством.
- Основная цель существования любого бизнеса и создания любой фирмы – привести фирму к вершине успеха, закрепить ее там и дать ей возможность смело смотреть в будущее, видя там новые перспективы ее развития. Сущность бизнеса состоит в постоянном совершенствовании самой фирмы, ее стратегии и тактики в борьбе за место на рынке, в стремлении к совершенству. Приумножение капитала, получение прибыли и развитие фирмы, надежда на будущее – вот те составляющие, без которых бизнес немыслим.

Сущность, цели и функции бизнеса

Сущность бизнеса состоит в соединении материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров, предназначенных для продажи другим экономическим агентам — предприятиям, организациям, гражданам.

Один и тот же бизнес может быть реализован на различных предприятиях последовательно во времени или же параллельно. Одно и то же предприятие может стать аренной функционирования различных бизнесов.

Роль бизнеса в обществе достаточно ярко может быть проиллюстрирована на примере роли предприятия как наиболее устойчивой формы бизнеса. Роль предприятия (или фирмы — эти понятия употребляются как синонимы) многогранна, а его сущность многофункциональна. Согласно взглядам одних экономистов, основное назначение предприятия — служить источником дохода для собственников (акционеров); другие считают, что суть предприятия в производстве продукции, удовлетворении материальных потребностей общества; третьи, говоря о предприятии, имеют в виду его функцию обеспечения занятости. Сторонники комплексного подхода отмечают целый ряд дополнительных существенных функций предприятия в современном обществе.

Сущность связей предприятия (или бизнеса в целом) с другими экономическими и социальными субъектами можно обобщенно охарактеризовать понятием ожидания.

Взаимные ожидания предприятия и различных субъектов экономики

Экономические субъекты	Ожидания со стороны субъекта	Ожидания со стороны данного предприятия
Население и его отдельные группы (реальные, потенциальные и бывшие работники предприятия, члены их семей, собственники, инноваторы, владельцы финансовых средств, другие граждане, общество в целом)	Средства к существованию; возможность самореализации в процессе труда; возможность самореализации в коллективе; уважение со стороны коллектива; материальная и моральная поддержка в чрезвычайных ситуациях; получение доходов от средств, вложенных в данное предприятие; спрос на организационно-технологические новшества; учет интересов общества	Привлечение рабочей силы; спрос на товары и услуги предприятия; предложение инноваций; привлечение средств населения через ценные бумаги; преданность работников корпоративным интересам; признание общественной ценности предприятия; поддержка в чрезвычайных ситуациях
Другие предприятия (реальные и потенциальные партнеры, конкуренты, собственники, обладатели новых технологий, свободных финансовых и иных ресурсов)	Спрос на товары и услуги другого предприятия; привлечение кадров, получивших опыт работы на данном предприятии; получение доходов от средств, вложенных в данное предприятие; спрос на новые технологии другого предприятия	Спрос на товары и услуги данного предприятия; привлечение кадров, получивших опыт работы на другом предприятии; получение доходов от средств, вложенных в другое предприятие; спрос на новые технологии данного предприятия
Банки	Спрос на банковские услуги	Депозитно-расчетное и кредитное обслуживание

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации	Спрос на НИОКР	Предложение НИОКР
Учебные заведения	Спрос на выпускников	Предложение специалистов
Налоговые органы	Своевременная уплата налогов	Предоставление налоговых льгот и отсрочек
Данное предприятие	Создание и расширение социально-экономического потенциала развития предприятия	Создание и расширение социально-экономического потенциала развития предприятия
	Закрепление и совершенствование технологических навыков; передача производственного опыта	Закрепление и совершенствование технологических навыков; передача производственного опыта
Федеральные и местные органы исполнительной и законодательной власти	Обеспечение достаточного объема налоговых поступлений для формирования федерального и местных бюджетов	Бюджетное финансирование предприятия; создание и поддержание внешних условий деятельности предприятия
Федеральные органы отраслевого регулирования	Реализация отраслевой политики государства	Информационная поддержка; координация деятельности с другими отраслями

Малый бизнес – основа современной рыночной инфраструктуры

Малый бизнес в рыночной экономике – ведущий сектор, определяющий темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта.

Основные преимущества, характерные черты, присущие малому бизнесу:

- возможность более гибких и оперативных решений. По сравнению с крупными корпорациями в малом бизнесе упрощена структура принятия управленческих решений, это дает возможность быстро и гибко реагировать на конъюнктурные изменения, в том числе путем маневра капитала при переключении с одного вида деятельности на другой;
- ориентация производителей преимущественно на региональный рынок. Малый бизнес идеально приспособлен для изучения пожеланий, предпочтений, обычаев, привычек и других характеристик местного рынка;
- поддержание занятости и создание новых рабочих мест. Эта проблема чрезвычайно актуальна для нашей страны; процесс приватизации уберет балласт с предприятий и мелкий бизнес мог бы сыграть роль амортизатора, вобрав в себя свободную рабочую силу;
- выполнение вспомогательных функций по отношению к крупным производителям. Крупные фирмы децентрализуют производственный процесс, передавая его фазы малым предприятиям на основе субкооператоров;
- небольшой первоначальный объем инвестиций. У малых предприятий меньшие сроки строительства; небольшие размеры, им быстрее и дешевле перевооружаться, внедрять новую технологию и автоматизацию производства, достигать оптимального сочетания машинного и ручного труда;
- экономическая эффективность производства в малых предприятиях;
- инновационный характер малых предприятий. Многие экономисты отстаивают идею об исключительной роли малого бизнеса в развертывании НТР.

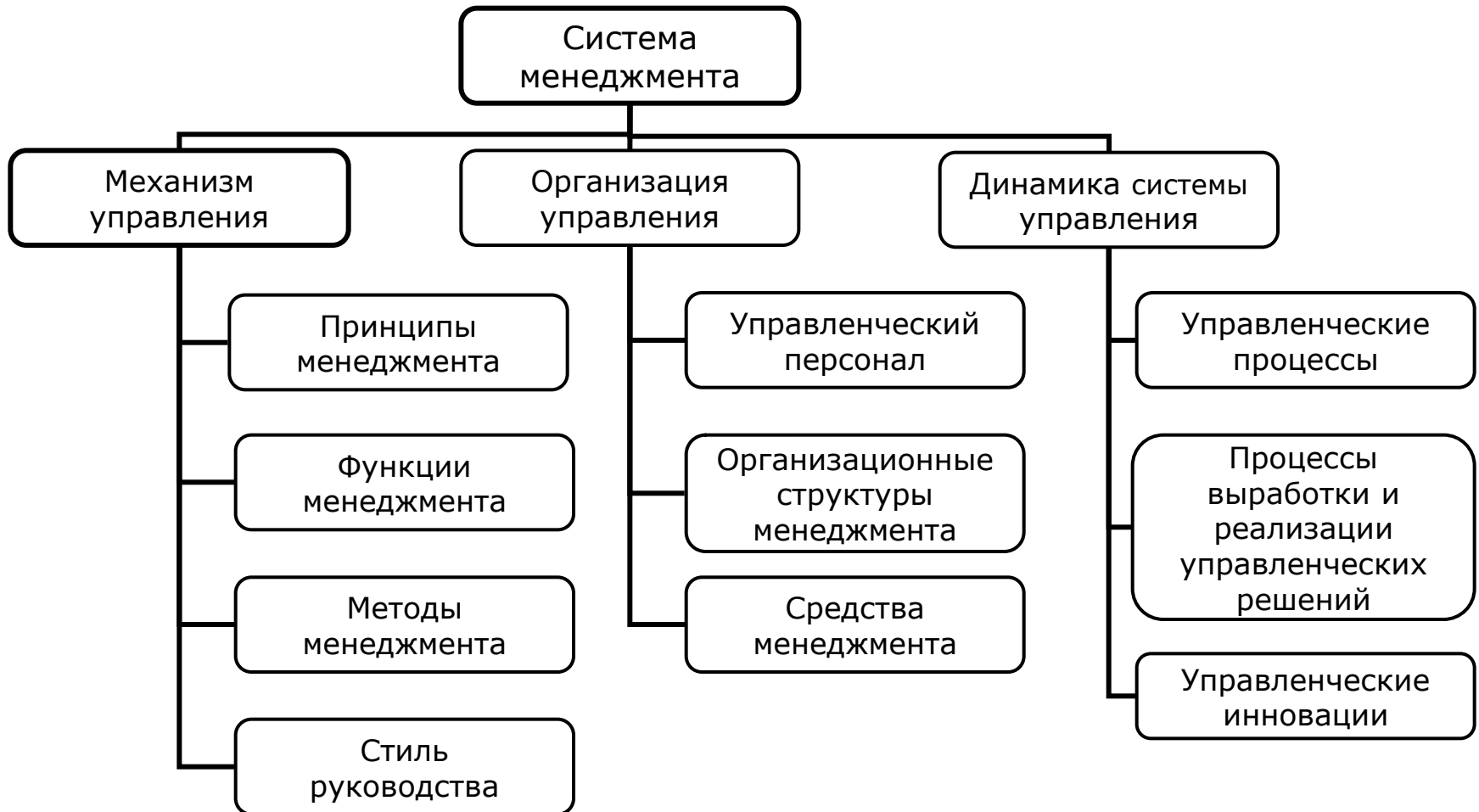
Сущность бизнес-администрирования

Бизнес-администрирование — это самые востребованные методы и методики бизнес-анализа, это возможность эффективно управлять бизнесом или предприятием, анализировать сложные задачи и принимать стратегические решения.

Основным содержанием системы бизнес-администрирования организации является *механизм управления*, состоящий из:

- *принципов бизнес-администрирования*, под которыми понимаются фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых строится система управления в целом и отдельные ее части: с практической точки зрения их можно рассматривать как некоторые правила, на основе которых руководитель строит свою деятельность;
- *функций бизнес-администрирования*, которые являются первичной, определяющей частью системы управления; под функцией бизнес-администрирования понимается вид деятельности работников аппарата управления, выделяемый на основе разделения и кооперации управленческого труда, характеризующийся определенной однородностью сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления; именно в функциях раскрывается содержание управления;
- *методов бизнес-администрирования*, которые представляют собой способы осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив или отдельного работника; они отличаются друг от друга своей мотивационной характеристикой и делятся на административные, экономические, социально-экономические и социально-психологические;
- *стиля руководства*, который представляет собой совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношения с подчиненными.

Система бизнес-администрирования



Принципы бизнес-администрирования

Принципы бизнес-администрирования — это фундаментальные истины, на которых строится система управления в целом или ее отдельные части, и некоторые практические правила, на основе которых руководитель строит свою деятельность.

Принципы Г. Эмерсона:

- отчетливо поставленные идеалы или цели;
- здравый смысл;
- использование компетентных консультаций;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчеризация;
- наличие норм и расписаний;
- нормализация условий труда;
- нормирование производственных и управленческих операций;
- наличие стандартных инструкций;
- вознаграждение за производительность.

Помимо этих принципов Г. Эмерсон сформулировал следующие *положения менеджмента (бизнес-администрирования)*:

- подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника;
- начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного;
- каждая высшая ступень управления существует не для удовольствия тех, кто стоит выше, а для обслуживания тех, кто работает ниже;
- каждая мельчайшая операция на предприятии должна быть обслужена всеми знаниями и умениями, которые есть в мире.

Принципы А. Файоля

1. Разделение труда. В то время уже никем не оспаривалось положение, что разделение труда производственного персонала ведет к эффективности использования рабочей силы. По аналогии А. Файоль утверждал, что это положение справедливо и для управленческого труда.
2. Власть и ответственность взаимосвязаны между собой, причем ответственность является следствием и естественным продолжением власти. Сама власть может быть официальной, основанной на занимаемой административной должности, или неофициальной, основанной на авторитете личности. Но ни одна из них немыслима без ответственности, которая требует от руководителя определенного мужества. Боязнь ответственности может парализовать инициативу и служить препятствием реализации власти.
3. Дисциплина, под которой подразумевается, прежде всего, повиновение и соблюдение определенных соглашений между работником и руководителем.
4. Единоначалие, т.е. работник должен получать приказания только от одного начальника.
5. Единство руководства означает, что каждая совокупность видов деятельности, направленных на достижение одной цели, должны иметь одного руководителя и один план.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим. Если между сотрудниками возникают разногласия, администрация должна примирить их, защищая при этом собственные интересы.
7. Вознаграждение. Количество и методы оплаты труда должны быть справедливыми и предоставлять сотрудникам максимальную возможность удовлетворить свои потребности.

8. Централизация, т.е. в любой организации должен быть управляющий центр.
9. Скалярная цепь — это цепь начальников от высшего уровня до низшего, посредством которой реализуется власть. Количество звеньев этой цепи должно определяться интересами дела.
10. Порядок, т.е. каждый работник должен иметь свое рабочее место и находиться на этом месте.
11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться сочетанием доброты и справедливости со стороны администрации.
12. Стабильность пребывания в должности. Работнику требуется определенное время для овладения приемами работы на должном профессиональном уровне, а излишняя текучесть кадров является причиной и следствием плохого управления.
13. Инициатива. Поскольку любой мыслящий человек получает удовлетворение от обдумывания и реализации планов, то администрация должна предоставлять работникам такую возможность.
14. Корпоративный дух. Гармония между персоналом является огромной силой организации.

В 1912 г. **Ассоциацией российских предпринимателей** были сформулированы семь принципов российского бизнеса.

- Уважай власть. Власть и порядок — необходимое условие для эффективного ведения коммерческих дел, поэтому необходимо проявлять уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
- Будь честен и правдив. Честность и правдивость — это фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.
- Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
- Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождают ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу) для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя.
- Будь верен своему слову «Единожды солгавшим, кто тебе поверит!» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют предпринимателю.
- Живи по средствам. Не зарывайся, всегда оценивай свои возможности.
- Будь целеустремленным. Предприниматель всегда должен иметь перед собой ясную цель. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели нельзя переходить грань дозволенного. Никакая цель не должна затмить моральные ценности.

В качестве современных принципов бизнес-администрирования можно рассматривать **систему принципов, предложенную Х. Питтерсом и Р. Уотерманом**. К этим принципам относятся:

1. Ориентация на достижение успеха. Под этим подразумевается:

- постоянный поиск альтернативных вариантов развития организации;
- умение выбирать направления деятельности, предвещающие успех, и концентрация деятельности на этих направлениях;
- умение вырабатывать новые методы разрешения проблем, с которыми сталкивается организация.

2. Быть всегда лицом к потребителю. Это означает:

- иметь ясное и четкое видение интересов индивидуального потребителя;
- с уважением относиться к запросам потребителей;
- повышать готовность каждого сотрудника предприятия к инновациям и динамичному обновлению продукции.

3. Самостоятельность и предприимчивость, которая базируется на культивировании в организации:

- индивидуальной инициативы всех сотрудников;
- решительных, но взвешенных действий сотрудников, совершаемых на основе прогнозов близких и дальних последствий;
- несение каждым сотрудником ответственности за свои действия.

4. Производительность, базирующаяся:

- на естественных интересах и стремлениях персонала жить лучше и реализовывать себя;
- постоянном обучении персонала;
- активной ориентации его мышления на быстрые изменения в характере и масштабах деятельности организации, обусловленные развитием рынка;
- отождествлении сотрудников с организацией, когда каждый работник – это «свой человек» для организации.

5. Связь с жизнью, которая опирается:

- на объективные экономические законы и реальное осознание экономической ситуации;
- стремление исправлять ошибки, одновременно учась на них;
- выработку реалистичных, простых и понятных критериев оценки деятельности каждого сотрудника и организации в целом;
- постоянный анализ получаемых результатов и корректировку стратегических и тактических целей и деятельности;
- расширение и углубление связей организации с внешним окружением;
- ориентацию деятельности организации на общественные интересы.

6. Верность своему делу, которая формируется на основе:

- общечеловеческих ценностей;
- философии организации, признаваемой большинством сотрудников;
- взаимной выгоды и социальном партнерстве;
- создания атмосферы общности интересов организации и персонала.

7. Простота структуры и скромный штат управления. Это достигается за счет:

- децентрализации управления организацией и создания предпосылок для широкого горизонтального взаимодействия подразделений и сотрудников;
- широкого привлечения сотрудников к групповому процессу принятия решений.

8. Свобода и жесткость одновременно, что подразумевает:

- баланс полномочий, свободу действий и ответственность сотрудников;
- заботу со стороны организации о благополучии сотрудников и дисциплинированность последних.

Предпринимательство в Республике Беларусь

Предпринимательство (предпринимательская деятельность) – самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (предприятия).

Субъекты предпринимательства:

- физические лица, не ограниченные в правах в порядке, определяемом законодательными актами Республики Беларусь, в том числе иностранные граждане и лица без гражданства в пределах прав и обязанностей, предусмотренных действующим законодательством Республики Беларусь;
- группы граждан (партнеров) - коллективы предпринимателей.

Не допускается занятие предпринимательской деятельностью должностными лицами и специалистами, работающими в органах государственной власти и управления, прокуратуры и судах.

Формы предпринимательской деятельности

- частное предпринимательство, осуществляемое субъектами предпринимательства на основе своей собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании;
- коллективное предпринимательство, осуществляемое предпринимателями на основе коллективной собственности или на основе имущества, полученного и используемого на законном основании.

Для государственной регистрации предпринимателей в исполнительный комитет соответствующего Совета народных депутатов представляются:

- заявление предпринимателя;
- лицензия, если данный вид деятельности подлежит лицензированию;
- документы, подтверждающие квалификацию предпринимателя, если его деятельность может представлять угрозу жизни и здоровью людей или окружающей среде;
- платежный документ, подтверждающий внесение предпринимателем платы за государственную регистрацию;
- паспорт или иной документ, удостоверяющий его личность;
- собственные фотографии.

Права предпринимателя:

- заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законодательством Республики Беларусь;
- создавать любые предприятия, организация которых не противоречит законодательству Республики Беларусь;
- привлекать на договорных началах для ведения предпринимательской деятельности имущество, денежные средства и отдельные имущественные права других граждан, предприятий и организаций, в том числе иностранных юридических и физических лиц;
- участвовать своим имуществом и имуществом, полученным на законном основании, в деятельности других хозяйствующих субъектов;
- самостоятельно формировать программу хозяйственной деятельности, выбирать поставщиков и потребителей своей продукции, устанавливать цены и тарифы на продукцию (работы, услуги) в соответствии с законодательством Республики Беларусь и заключенными договорами;
- самостоятельно нанимать и увольнять работников в соответствии с действующим законодательством и трудовым договором (контрактом);
- устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда и другие виды доходов лиц, работающих по найму;

- открывать счета в банках для хранения денежных средств, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций;
- свободно распоряжаться прибылью (доходом) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей. При осуществлении предпринимательской деятельности на основе контракта порядок распределения прибыли, остающейся после уплаты налогов и внесения обязательных платежей, регламентируется контрактом. Прибыль может быть получена за счет производственной деятельности, а также за счет операций на товарной или фондовой бирже, скупки и продажи акций и других ценных бумаг, коммерческого посредничества, торгово-закупочной, инновационной, консультационной или иной инициативной деятельности, кроме той, которая запрещена законодательством Республики Беларусь;
- получать любой, не ограниченный по размерам личный доход;
- пользоваться государственной системой социального обеспечения и социального страхования;
- выступать истцом и ответчиком в суде, арбитраже и третейском суде;
- приобретать иностранную валюту и самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь;
- осуществлять иную деятельность, не запрещенную законом.

Обязанности предпринимателя:

- выполнять все обязательства, вытекающие из действующего законодательства и заключенных им договоров (контрактов);
- заключать договоры или контракты с гражданами, принимаемыми на работу по найму, а также в необходимых случаях — коллективные договоры в соответствии с законодательством. Предприниматель не вправе препятствовать объединению наемных работников в профессиональные союзы для защиты своих интересов;
- предусматривать в трудовых договорах (соглашениях, контрактах) оплату труда работников не ниже установленного минимального уровня, а также другие социально-экономические гарантии;
- уплачивать обязательные страховые взносы на государственное социальное страхование, в том числе за лиц, работающих по трудовым договорам и (или) гражданско-правовым договорам, предметом которых являются оказание услуг, выполнение работ и создание объектов интеллектуальной собственности, в порядке и размерах, установленных законодательством Республики Беларусь;
- осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной гигиены и санитарии, руководствуясь действующими положениями и нормами;

- производить расчеты со всеми работниками, привлеченными для работы согласно заключенным договорам, независимо от своего финансового состояния;
- соблюдать права и законные интересы потребителей;
- получать в установленном порядке специальное разрешение (лицензию) на деятельность в сферах, которые подлежат лицензированию в соответствии с законодательством Республики Беларусь;
- выполнять решения государственных органов и иных субъектов права, уполномоченных Президентом Республики Беларусь, осуществляющих регулирование и контроль за ценообразованием, принятые ими в пределах полномочий, установленных законодательством;
- соблюдать установленный порядок ценообразования, а также порядок исчисления затрат, относимых на себестоимость, учитывать в полном объеме включаемые в цену (тариф) налоги и другие обязательные платежи, предусмотренные законодательством, не допускать нарушения установленных соответствующими государственными органами и иными субъектами права, уполномоченными Президентом Республики Беларусь, регулируемых цен (тарифов) и действующего порядка их регулирования;
- представлять соответствующим государственным органам и иным субъектам права, уполномоченным Президентом Республики Беларусь, осуществляющим регулирование ценообразования, полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен (тарифов) и контроля за соблюдением установленного порядка ценообразования.

Ответственность предпринимателя

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, имуществом, принадлежащим ему на праве собственности. Перечень имущества, на которое не может быть обращено взыскание по претензиям кредиторов, устанавливается Гражданским процессуальным кодексом Республики Беларусь.

Имущественная ответственность предпринимателя, осуществляющего свою деятельность на основе контракта (договора), должна быть определена в контракте (договоре). Она может обеспечиваться внесением залоговой суммы или предоставлением для этих целей своего личного имущества в иной форме.

Пределы ответственности предпринимателя устанавливаются действующим законодательством, учредительными документами или договором с собственником имущества либо уполномоченным им органом.

Имущественная ответственность наступает в случаях:

- нарушения действующего законодательства;
- невыполнения заключенных договоров;
- нарушения прав собственника и других субъектов;

- загрязнения окружающей среды;
- обмана потребителя в отношении качества товара, способа его применения, предоставления неполной информации для умышленного введения потребителя в заблуждение;
- сообщения или распространения о конкурентах ложных сведений;
- выпуска товаров с внешним оформлением, применяемым другими производителями;
- незаконного доступа к коммерческой тайне конкурента или ее разглашения;
- использования чужого товарного знака, фирменного наименования или производственной марки без разрешения участника хозяйственного оборота, на имя которого они зарегистрированы;
- получения дополнительного дохода в результате создания искусственного дефицита товаров путем ограничения их поступления на рынок с последующим повышением цен;
- заключения договоров, когда известно о невозможности их выполнения, и в других случаях недобросовестного предпринимательства.

Гарантии предпринимательства

В Республике Беларусь гарантируется:

- право граждан и юридических лиц заниматься предпринимательской деятельностью, создавать предприятия и приобретать необходимое для этой деятельности имущество;
- защита прав и законных интересов всех предпринимателей, действующих в соответствии с законодательством Республики Беларусь и договорами;
- научно-техническая, правовая поддержка предпринимательской деятельности;
- страхование предпринимательского риска;
- запрет вмешательства собственника и любого третьего лица в деятельность предпринимателя после заключения с ним контракта (договора), кроме случаев, предусмотренных в контракте (договоре).

Прекращение предпринимательской деятельности

Прекращение предпринимательской деятельности осуществляется по решению предпринимателя, собственника имущества (уполномоченного им органа) либо по решению суда.

Предпринимательская деятельность прекращается судом в случаях:

- неоднократного или грубого нарушения законодательства;
- признания предпринимателя банкротом;
- осуществления предпринимателем деятельности, занятие которой запрещено;
- осуществления предпринимателем деятельности, требующей получения специального разрешения (лицензии), без наличия такого разрешения;
- нарушения норм экологической безопасности;
- по другим основаниям, предусмотренным законодательными актами Республики Беларусь.

Предпринимательская деятельность в туристическом бизнесе Республики Беларусь

Процедура создания туристического предприятия:

- выбор организационно-правовой формы;
- оформление протокола намерений учредителей;
- разработка проектов учредительных документов;
- проведение учредительного собрания;
- подготовка учредительных документов для регистрации;
- осуществление государственной регистрации;
- внесение в государственный реестр;
- получение свидетельства о государственной регистрации;
- постановка на учет в налоговой инспекции;
- постановка на учет в органах государственной статистики;
- постановка на учет в пенсионном фонде;
- постановка на учет в фонде занятости, фонде социальной защиты населения (ФСЗН);
- подготовка и заверение банковских карт;
- открытие расчетных счетов в банке;
- изготовление печатей, штампов и фирменных бланков.

Основные факторы, определяющие выбор организационно-правовой формы деятельности туристического предприятия

Общие	Индивидуальные
1. Планируемые масштабы деятельности	1. Имеющийся (возможный) размер стартового капитала
2. Капиталоемкость выбранного вида деятельности	2. Индивидуальные особенности предпринимателя (предрасположенность к индивидуальной или коллективной деятельности)
3. Прогнозируемые темпы развития предприятия	3. Уровень профессионализма предпринимателя
4. Особенности представления налоговых и других льгот предприятиям отдельных форм	4. Отношение предпринимателя к коммерческим рискам и личной имущественной ответственности
5. Государственное регулирование минимального размера уставного фонда предприятий отдельных форм	

Организационно-правовые формы предприятия

Унитарное предприятие (УП) – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество, у которой есть один собственник – физическое или юридическое лицо (например, «Альфа-Тур», «Беларустурист», «Белинтурист», «Дилижанстур», «Золотая Миля», «Матэп-90», «Экологиятур» и др.).

Открытое акционерное общество – это коммерческая организация, уставный фонд которой разделен на определенное число акций, а участники (акционеры) имеют право свободно (без согласия акционеров) отчуждать свои акции неограниченному кругу лиц (например, «Минотель», «Минскоблтур» и др.).

Закрытое акционерное общество – это коммерческая организация, УФ которой разделен на определенное количество акций, отчуждение которых может иметь место только с согласия всех акционеров либо ограниченному кругу лиц (например, «АсантиТрэвэл», «Белорусский Спутник», «Комкон» и др.).

Общество с ограниченной ответственностью – это организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками в определенных учредительными документами размерах. При этом участники не отвечают по обязательствам общества, а риск по убыткам общества несут в пределах стоимости внесенных в УФ вкладов (например, «Алатантур», «Аэробелсервис», «ВЛП», «Вокруг Света», «Мерлинтур», «Сакуб», «Топ-Тур», «Турлюкс», «Экотур-б» и др.).

Общество с дополнительной ответственностью – это организация, уставный фонд которой разделен на доли между участниками, определенные учредительными документами. При этом участники общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определенных учредительными документами (например, «Би-Тур», «Виаполь», «Гелена», «Дриант» и др.).

Союз – объединение, которое характеризуется общностью целей объединения юридических лиц, а также общностью территории.

Ассоциация – объединение, которое характеризуется не только общностью целей, но и организационной и отраслевой общностью.

Права и обязанности участников туристической деятельности

Права участников туристической деятельности:

- необходимая и достоверная информация о программе тура, иная информация, предусмотренная законодательством о защите прав потребителей, а в международном туризме – также информация, определенная частью четвертой статьи 14 закона «О предпринимательстве»;
- свобода передвижения, свободный доступ к туристическим ресурсам с учетом принятых в стране (месте) временного пребывания ограничительных мер;
- защита своих прав как потребителей туристических услуг;
- неразглашение сведений о себе, полученных исполнителем договора оказания туристических услуг, и стране (месте) временного пребывания туриста, если иное не установлено законодательными актами или если участник туристической деятельности не выразил согласия на распространение таких сведений;
- обеспечение субъектом туристической деятельности безопасности оказываемых туристических услуг;
- возмещение субъектом туристической деятельности причиненных убытков (вреда) в случаях и порядке, установленных законодательством.

Обязанности участников туристической деятельности:

- соблюдение законодательства страны (места) временного пребывания, уважение ее политического и социального устройства, обычаев, традиций, религии населения;
- бережное отношение к окружающей среде, материальным историко-культурным ценностям;
- соблюдение правил въезда и выезда страны (места) временного пребывания (стран транзитного проезда);
- соблюдение правила личной безопасности;
- исполнение условий договора оказания туристических услуг.

Субъекты туристической деятельности имеют право:

- на реализацию тура в соответствии с Законом «О предпринимательстве» и иными актами законодательства;
- на получение в государственных органах, иных организациях в установленном законодательством порядке информации, необходимой для осуществления их деятельности;
- принимать участие в разработке программ развития туризма;
- оказывать консультационно-информационные услуги, связанные с организацией путешествия.

Туроператоры также имеют право:

- на формирование тура по своему усмотрению, по заказу участников или субъектов туристической деятельности;
- определять минимальное количество туристов, необходимое для совершения тура.

Субъекты туристической деятельности обязаны:

- принимать необходимые меры по соблюдению прав и законных интересов участников туристической деятельности;
- предоставлять участникам туристической деятельности необходимую и достоверную информацию о программе тура, а также иную информацию, предусмотренную законодательством о защите прав потребителей;
- обеспечить безопасность туристических услуг, а также провести инструктаж в порядке, установленном Министерством спорта и туризма Республики Беларусь, о соблюдении правил личной безопасности туриста;
- возместить в случаях и порядке, установленных законодательством, убытки (вред), причиненные участнику туристической деятельности;
- исполнять условия договора оказания туристических услуг.

При организации международного туризма субъекты туристической деятельности также обязаны при заключении договора оказания туристических услуг предоставить участникам туристической деятельности следующую информацию:

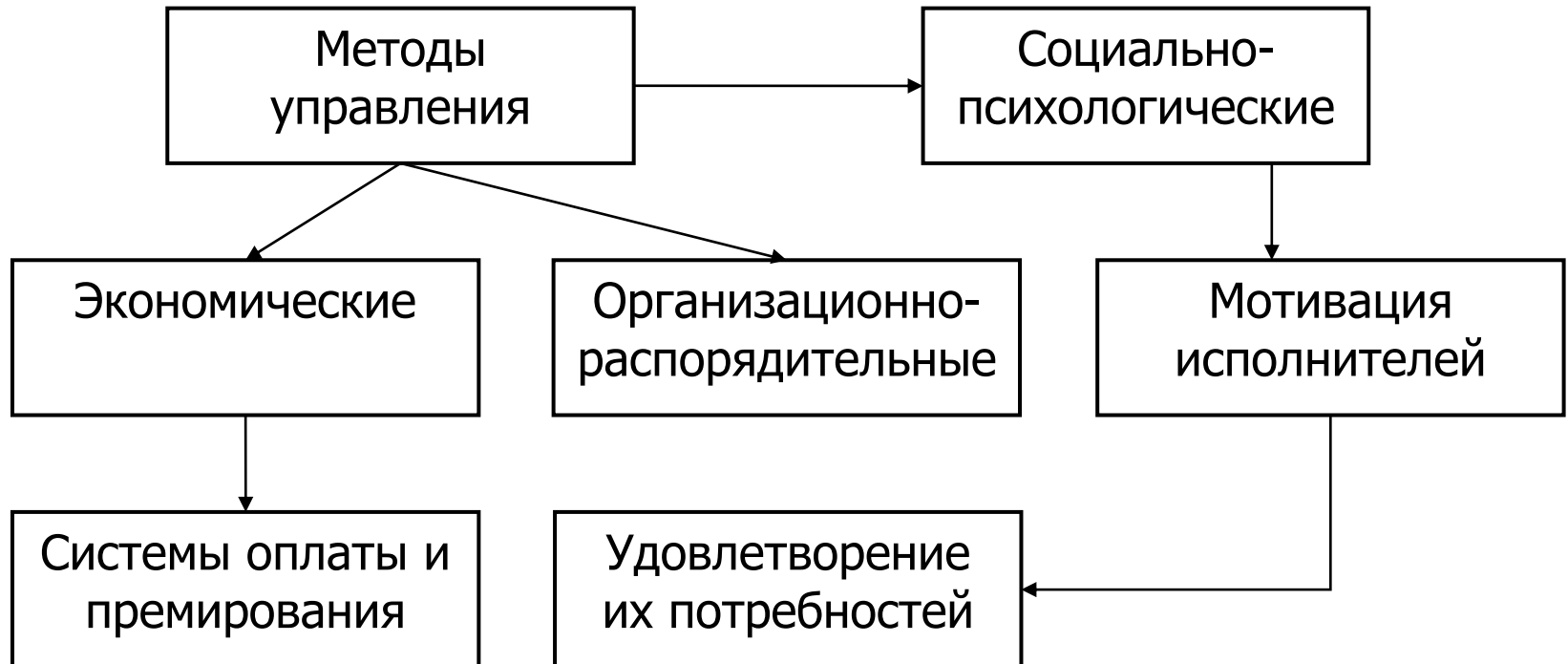
- об основных правилах въезда и выезда страны (места) временного пребывания (стран транзитного проезда), о сборах, уплачиваемых туристом во время осуществления тура, в том числе в пунктах пропуска и прибытия (аэропортах, портах и др.);
- о необходимости предоставления гарантий оплаты оказания медицинской помощи для въезда в страну (место) временного пребывания в случае, если законодательством страны (места) временного пребывания установлены такие требования;
- об обычаях, традициях населения страны (места) временного пребывания, о религиозных обрядах, святынях, материальных историко-культурных ценностях, состоянии окружающей среды, санитарно-эпидемической обстановке;
- о телефонах и адресах дипломатических представительств или консульских учреждений государства гражданской принадлежности или обычного места жительства туриста в стране (месте) временного пребывания либо об иных организациях, в которые можно обратиться для защиты прав и законных интересов туристов в стране (месте) временного пребывания.

Методы управления

Методы управления – это способы воздействия руководителя на управляемый им коллектив, т.е. способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

- **Экономические** – это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя.
- **Социально-психологические (воспитательные).** Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.
- **Административные (организационно-распорядительные)** – это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Система методов управления



Административные (организационно-распорядительные) методы управления

Администрирование – это форма управления, основанная на выполнении функций управления посредством организационно-распорядительных методов. Администрирование является составной частью и необходимым элементом всякого управления.

Структура организационно-распорядительных методов управления



Организационно-административные методы управления базируются на:

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации, фирме и т.п. планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

В практике управленческой деятельности организационно-распорядительное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:

1. Вынужденное и внешне навязанное – оно обычно сопровождается чувством зависимости и нажима сверху;
2. Пассивное – для него характерно освобождение от чувства ответственности за принятие самостоятельных решений;
3. Осознанное, внутренне обоснованное – в данном случае воздействие воспринимается как объективная необходимость.

Административные методы – это классическое направление менеджмента.

Основной вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллет и Честер Барнард.

Базисные принципы менеджмента (по А. Файолю)

Единоначалие. Каждый подчиненный получает приказы от одного, и только одного, начальника.

Разделение труда. Специализация управленческого и технического труда позволяет добиться более высоких результатов при том же объеме усилий.

Единство управления и единый план работы. Схожие виды деятельности в рамках организации должны быть объединены под руководством одного менеджера.

Скалярная цепочка управления. Цепочка властных полномочий, исходящая с вершины иерархии организации, простирающаяся вниз, охватывая всех ее работников.

Пять подходов к организационной структуре

1. Вертикальный функциональный



→ Сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).

2. Дивизиональный



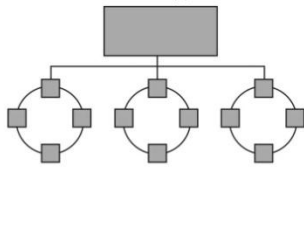
→ Отделы группируются в самостоятельные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программ или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.

3. Матричный



→ Сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

4. Командный



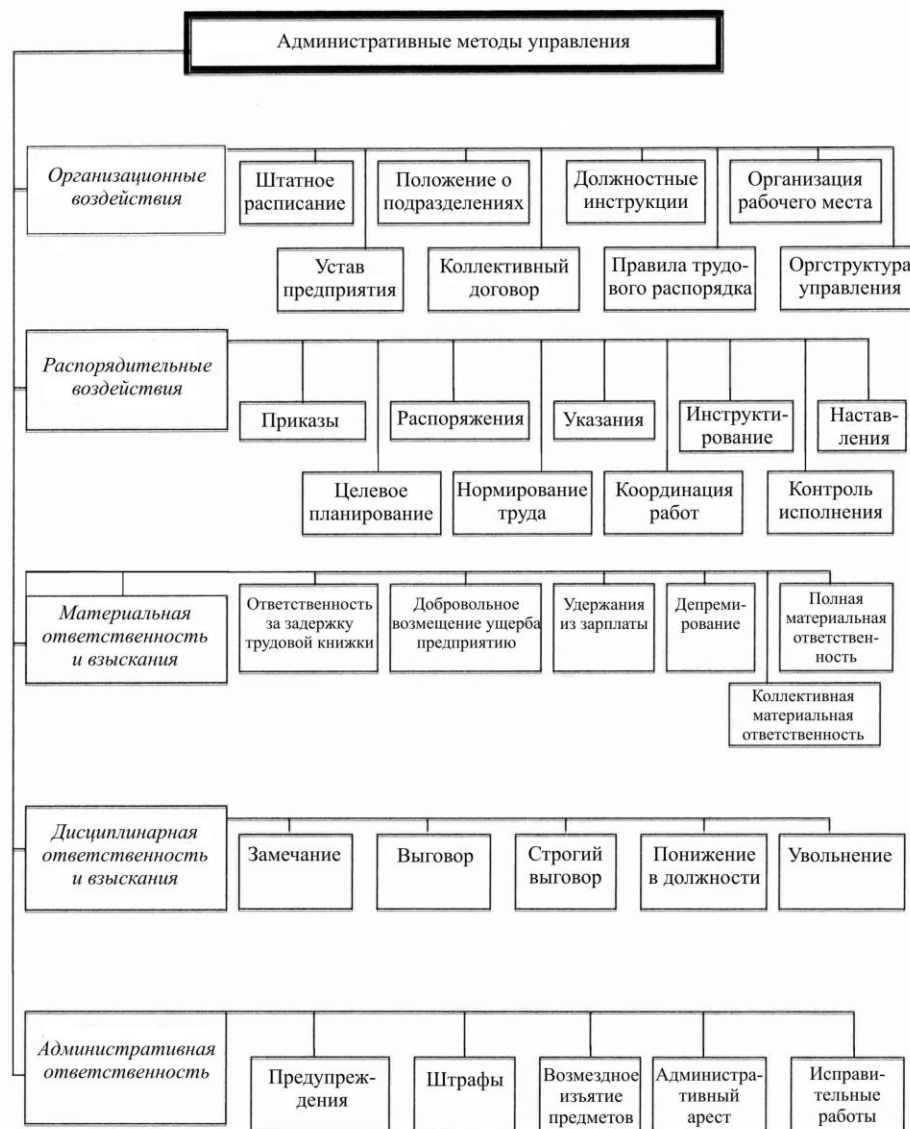
↓
Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.

5. Сетевой



→ Организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги центрального узла по контракту, из прибыли. Департаменты могут быть размещены в любой точке земного шара.

Способы административного воздействия



Организационное проектирование

Факторы, от которых будет зависеть структура организации:

- Внешняя среда (сложность, динамичность, неопределенность).
- Технологии (типы взаимосвязанных работ в организации).
- Стратегия (соответствие структуры выбранной стратегии).
- Территориальное размещение.
- Идеология руководителя (насколько руководство готово делегировать полномочия).

Элементы проектирования организации:

- Разделение труда. Горизонтальное разделение труда – разделение объема работы на части на одном уровне управления. Вертикальное разделение — разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления.
- Тип организационной структуры (линейная, функциональная, штабная, дивизиональная, матричная (проектная)).

- Масштаб управляемости и иерархия уровней управления (норма управляемости, интервал управляемости) – количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя. Иерархия управления – вертикальная соподчиненность уровней управления. Уровень управления – часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения. масштаб управляемости определяет группирование работ по горизонтали, а иерархия уровней – по вертикали.
- Делегирование полномочий – перераспределение задач и полномочий между должностными лицами, которые берут на себя обязательства за их выполнение. Основные положения, касающиеся делегирования полномочий:
 - полномочия делегируются должности, а не индивиду;
 - делегируются полномочия, а не ответственность, которая может быть возложена, но не делегирована.

Существует два типа организационных полномочий:

Линейные — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному, это право принимать самостоятельные решения без согласования с другими руководителями в пределах, установленных данной организацией.

Штабные полномочия имеют совещательный характер. Необходимость в штабных подразделениях растет с ростом организации, усложнением технологий, с изменениями и усложнениями внешней среды организации.

- Централизация и децентрализация управления.

Централизация – концентрация прав принятия решения, сосредоточение полномочий на верхнем уровне управления.

Децентрализация – передача прав принятия решений на низшем уровне управления.

Основные этапы проектирования эффективных организационных структур

1. анализ организационных структур,
2. проектирование организационных структур,
3. оценка эффективности организационных структур.

Анализ организационных структур

Оценочные критерии, характеризующие структуру управления

- принципы управления – соотношение между централизацией и децентрализацией (сколько и какие решения принимаются на нижнем уровне? Каковы их последствия? Какой объем контрольных функций лежит на каждом уровне управления?);
- аппарат управления – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей между ними, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких-то звеньев, изменение характера межфирменных связей, создание в аппарате управления необходимых промежуточных звеньев и т.д.;
- функции управления – усиление стратегического планирования (корректировка «бизнес-плана»), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда и т.д.;
- хозяйственная деятельность – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации и т.д.

Требования к новой организационной структуре:

- Оптимальность
- Оперативность
- Надежность
- Экономичность
- Гибкость
- Устойчивость структуры управления

Таким образом, в процессе проектирования организационных структур различают 3 стадии: аналитическую (изучение существующей практики и требований к построению организационных структур), проектную (проектирование структуры), организационную (организация внедрения спроектированной организационной структуры).

Оценка эффективности организационных структур – уровень реализации заданий, надежность и организованность системы управления, скорость и оптимальность принимаемых управленческих решений.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление: объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), качество продукции, сроки внедрения новой техники.
2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда: текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские проектные работы в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень: звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности, уровень специализации и функциональной замкнутости подсистем и т.д.

В конечном итоге вся работа по проектированию организационной структуры сводится к выработке направлений по ее совершенствованию, что относится к числу важнейших средств повышения эффективности управленческой деятельности организации.

Организационное регламентирование

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное регламентирование исключает возможность невыполнения каких-либо функций и способствует взаимодействию звеньев сотрудников в процессе их деятельности. В результате на каждом предприятии, в каждом его отделе должны быть разработаны сборники регламентирующих документов, таких как положения, правила, должностные инструкции сотрудников.

Учредительные документы – учредительный договор и устав.

Учредительный договор – документ, регламентирующий условия и порядок совместной деятельности учредителей.

Устав – свод правил, устанавливающих порядок и организацию деятельности предприятия.

К **основным регламентирующим документам** предприятия относятся правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, должностные инструкции и другие.

Правила внутреннего трудового распорядка регулируют основные вопросы внутренней деятельности организации в сфере трудовых правоотношений, например, правила увольнения работников при сокращении численности.

Штатное расписание представляет собой полный перечень должностей, присутствующих на предприятии, и количество мест по каждой из них.

Профессиональные стандарты (ПС) – это минимально необходимые требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения производительности и качества выполняемых работ в определенной отрасли экономики.

Должностная инструкция – это правовой акт, издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав и ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы.

На рынке туристических услуг выделяют туроператоров (фирмы, осуществляющие деятельность по формированию, продвижению и реализации туристического продукта), турагентов (фирмы, осуществляющие деятельность по продвижению и реализации туристического продукта) и экскурсионные бюро.

Объем и характер должностных обязанностей и полномочий менеджеров по туризму различается в зависимости от того, в какой фирме они работают.

Персонал турагентства

Первый квалификационный уровень	Второй квалификационный уровень	Третий квалификационный уровень
Агент по бронированию Агент по продажам Агент по выездному туризму Агент по въездному туризму Ассистент по формированию тургрупп Референт Секретарь Кассир Стажер Курьер	Менеджер по направлению Менеджер по бронированию и продажам Менеджер по работе с клиентами Менеджер по связям с общественностью Менеджер по кадрам Руководитель тургруппы Бухгалтер	Директор/начальник отдела турагентства по: – маркетингу и продажам – турпродуктам – связям с общественностью – работе с клиентами – кадрам – информационным технологиям – финансам

Персонал экскурсионного бюро

Первый квалификационный уровень	Второй квалификационный уровень	Третий квалификационный уровень
Агент по приему заказов Секретарь Стажер Кассир Курьер	Переводчик Гид-переводчик Экскурсовод Организатор экскурсий Агент по рекламе и продажам Агент по работе с клиентами Администратор Бухгалтер	Начальник/начальник отдела экскурсионного бюро по: – маркетингу и рекламе – продажам – работе с клиентами – организационным вопросам

Персонал туроператора

Первый квалификационный Уровень	Второй квалификационный Уровень	Третий квалификационный уровень
Оператор по бронированию Оператор по продажам Оператор по выездному туризму Оператор по въездному и внутреннему туризму Сопровождающий Референт Секретарь Кассир Стажер Курьер	Менеджер по направлению Менеджер по бронированию и продажам Менеджер по работе с клиентами Менеджер по связям с общественностью Менеджер по визовому обеспечению Менеджер по кадрам Юрист Бухгалтер	Директор/начальник отдела туроператора по: – маркетингу – бронированию и продажам – турпродуктам – связям с общественностью – работе с клиентами – кадрам – информационным технологиям – финансам

Организационное нормирование

Точность и обоснованность принимаемых на всех уровнях управления решений во многом зависит от качества используемых на различных этапах планирования экономических нормативов и норм.

Сложившаяся на рынке величина норматива с точки зрения планирования характеризует конечный результат производства, а величина нормы – затраты экономических ресурсов на его осуществление в заданных условиях. **Норма** – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов в конкретных производственно-технических условиях. Норма устанавливает индивидуальное значение (величину) расхода ресурсов на единицу продукции в определенных условиях предприятия, его подразделения или другого уровня.

Нормативы – это фундаментальная экономическая категория, которая имеет свое конкретное научное и практическое содержание и форму проявления, например, трудовые или материальные затраты на единицу продукции. Нормативы – это всеобщая мера потребления и использования различных экономических (производственных) ресурсов. С их помощью устанавливаются и регламентируются важнейшие показатели плановой, организационной и управленческой деятельности всех предприятий и организаций, определяется ход производственных процессов, их продолжительность и повторяемость. Они служат мерилем эффективности работы предприятия, своего рода стандартом развития техники, технологии и организации производства, уровнем качества и конкурентоспособности продукции, критерием оптимальности экономической деятельности.

Группы норм и нормативов по классификационным признакам:

- по видам ресурсов
- по стадиям производства
- по выполняемым функциям
- по времени действия
- по сфере распространения
- по методам установления
- по форме выражения своих значений
- по степени детализации
- по численным значениям
- по целевому назначению

Организационное стимулирование

Организационное стимулирование — стимулирование, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации, предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки.

Классификация видов стимулирования

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Социальное стимулирование представляется как материальное неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника.

Моральное стимулирование. Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив; каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Индивидуальная и коллективная формы стимулирования

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности труда коллектива в целом - то коллективная форма.

Позитивная и негативная формы стимулирования

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных.

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих.

Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работающего, что ведет к снижению его престижа и авторитета.

Непосредственная, текущая и перспективная формы

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течение трудовой жизни.

Общая и целевая формы

Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственными праздниками.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых является условием присвоения соответственного звания.

Распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы — это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Формы распорядительства

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа;
- постановления;
- распоряжения;
- инструктажа;
- команды;
- рекомендации.

Приказ по основной деятельности фиксирует управленческое воздействие первого лица компании, обращенное к ее сотрудникам.

Приказ – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоличного принятия решения, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией. В отдельных случаях может касаться широкого круга организаций и лиц. Приказ издается руководителем организации, вступает в силу с момента его подписания или даты, оговоренной в приказе.

В деятельности организаций различаются: приказы по организационным вопросам, основой деятельности и личному составу.

Постановление – правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами исполнительной власти, в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, а также установления стабильных норм, правил.

Распоряжение фиксирует управленческое воздействие заместителя генерального директора, обращенное к сотрудникам организации, или руководителя структурного подразделения, обращенное к сотрудникам подразделения.

Указания и инструкции являются локальным видом организационного воздействия и чаще всего направлены на оперативное регулирование управленческого процесса в короткие сроки и для ограниченного числа сотрудников.

Инструктирование и координация работы – это методы руководства, основанные на передаче подчиненному правил выполнения операций.

Решение – правовой акт, принимаемый коллегиальными и совещательными органами учреждений, организаций, предприятий, фирм в целях разрешения наиболее важных вопросов их деятельности.

Директива – обязательное для исполнения руководящее указание вышестоящего органа нижестоящему.

Резолюция – надпись на служебном документе, выполненная уполномоченным должностным лицом и содержащая его указания, поручения или распоряжения подчиненным по службе лицам.

Правила как распорядительный документ предполагают регулирующее поведение людей в процессе совместного труда.

Сравнительная характеристика методов управления

Признаки методов управления	Группы методов управления		
	методы принуждения	методы побуждения	методы убеждения
1. Общепринятое название группы методов, примерно соответствующей новой группе	Административные	Экономические	Социально-психологические
2. Субстанция методов	Директива, дисциплина	Оптимизация мотивов	Психология, социология
3. Цель управления	Выполнение законов, директив, планов	Достижение конкурентоспособности выпускаемых объектов	Достижение взаимопонимания
4. Структура управления	Жесткая	Адаптивная к ситуациям	Адаптивная к личности
5. Форма собственности, где преимущественно применяются методы	Государственная	Корпоративная, частная, государственная и д.р.	Частная
6. Субъект воздействия	Коллектив, индивидуум	Индивидуум	Индивидуум
7. Форма воздействия	При помощи нормативно-методических документов	Мотивация	Управление социально-психологическими процессами

8. Основное требование к субъекту при применении методов	Исполнительность, организованность	Профессионализм в данной области	Психологическая устойчивость личности
9. Потребности, на удовлетворение которых нацелены методы	Физиологические, обеспечение безопасности	Физиологические	Все потребности
10. Тип организационной структуры, для которой в наибольшей мере приемлемы данные методы	Линейная, функциональная	Проблемно-целевая, матричная	Бригадная
11. Преимущественное направление управляющего воздействия	Сверху вниз	Вертикальное (сверху вниз и снизу вверх)	Вертикальное и горизонтальное
12. Уровень иерархии управления, где преимущественно применяются методы	Высший и средний	Высший, средний, низший	Низший
13. Характер управленческой Информации	Качественная, детерминированная	Качественная, стохастическая	Комплексная (как фактор качества), стохастическая
14. Стилль руководства, характерный для данной группы методов	Авторитарный	Смешанный	Демократический
15. Тип темперамента субъекта управления (руководителя), наиболее адекватный данной группе методов	Флегматик	Сангвиник	Сангвиник

16. То же относительно объекта управления (исполнителя)	Сангвиник	Флегматик, холерик	Меланхолик
17. Тип чаще всего принимаемого управленческого решения	Решения, основанные на строгом соблюдении нормативно-методических документов и директив	Решения, основанные на моделировании и комплексном обосновании	Решения, основанные на суждении, интуиции, опыте лица, принимающего их
18. Конкретные методы и способы управления	1. Государственное регулирование экономики 2. Стандартизация и сертификация 3. Мониторинг экосистемы 4. Нормативно-методическое регулирование системы управления 5. Планирование, учет и контроль	1. Экономическое стимулирование 2. Анализ затрат, качества и других параметров систем (фотография рабочего времени, хронометраж, анкетирование, тестирование, факторный анализ и др.) 3. Экономико-математическое моделирование 4. Балансовые методы	1. Мониторинг социально-психологических процессов 2. Моделирование социально-психологических процессов 3. Психотехнологии 4. Моральное стимулирование
19. Рекомендуемое соотношение применяемых методов (сумма равна 10)	4	4	2

Управление персоналом

Персонал – это люди с комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства организации.

Под **кадрами** понимают совокупность работников организации, которая характеризуется профессионально-квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия кадрами в нужное время, в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами (УЧР) как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими).

В управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода – технократический и гуманистический.

При *технократическом подходе* управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке, исходя из задач организации производства и труда.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Три основные цели УЧР – это привлечение эффективной рабочей силы, развитие ее потенциала и ее долгосрочная поддержка. Достижение этих целей требует применения навыков планирования, прогнозирования, обучения, оценки результатов выполнения рабочих заданий, осуществления административного управления ставками заработной платы и окладами, программами дополнительных льгот и увольнением.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Стратегия компании



Лидерство и руководство

Лидерство (руководство) можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей.

Лидерство — двусторонний процесс, протекающий между людьми. Руководство — это «работа с людьми», в отличие от административной бумажной работы или деятельности по решению проблем. Руководство динамично и включает в себя использование власти.

Стили руководства

Стиль руководства в контексте управления, как уже отмечалось, — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все это отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Системы стиля лидерства (по Р. Лайкерту)

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта, она – самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Лидерство и менеджмент

Качества лидера и качества менеджера

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА	КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА
ДУША	РАЗУМ
Мечтательность	Рациональность
Неравнодушие	Склонность давать советы
Творчество	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Умение вдохновить людей	Трезвость мышления
Новаторство	Аналитический склад ума
Решительность	Применение структурного подхода
Воображение	Осторожность
Склонность к экспериментам	Властность
Инициатива в осуществлении перемен	Умение стабилизировать ситуацию
Личная власть	Должностная власть

Одно из главных различий между руководителем и менеджером относится к источникам их власти и во многом зависящему от них уровню подчинения сотрудников. **Власть — это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.** Источником власти менеджера является его должность в организации. Так как эта власть берет начало в организационной структуре, она направлена на поддержание стабильности, порядка и решение проблем в структуре. Власть лидера, с другой стороны, исходит из личностных источников, которые хоть и используются на благо организации, все же остаются «собственностью» субъекта. Это такие источники, как личные интересы, цели, ценности. Власть лидера направлена на развитие видения, креативности, осуществление изменений.

Индивидуальные качества лидеров

Физические характеристики	Особенности характера	Характеристики, связанные с участием в процессе труда
Энергичность	Уверенность в себе	Стремление к достижению результата, к превосходству
Выносливость	Честность и прямота	Добросовестность в достижении целей
	Энтузиазм	Способность работать невзирая на трудности, упорство
	Желание руководить	
	Независимость	
Умственные способности	Социальные характеристики	Социальные предпосылки
Интеллект, когнитивная способность	Общительность, навыки межличностного общения	Образование
Знания	Способность привлекать к сотрудничеству других людей	Мобильность
Рассудительность, решительность	Умение работать в коллективе	
	Тактичность, дипломатичность	

Виды власти

Должностная власть

Традиционные управленческие полномочия исходят от организации. Сама должность дает менеджеру право поощрять или наказывать подчиненных с целью воздействия на их поведение. Формы должностной власти, используемой менеджерами для изменения поведения сотрудников — законная власть, право на вознаграждение, право на принуждение.

Законная власть. Власть, вытекающая из официальной должности менеджера, и полученные в связи с должностью полномочия называются законной (легитимной) властью.

Власть, основанная на поощрении. Источник этой власти — предоставленная менеджеру возможность официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание).

Власть, основанная на принуждении. Противоположностью права на вознаграждение является власть, основанная на принуждении, т. е. возможность применить (рекомендовать применить) наказание (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или налагать материальное взыскание).

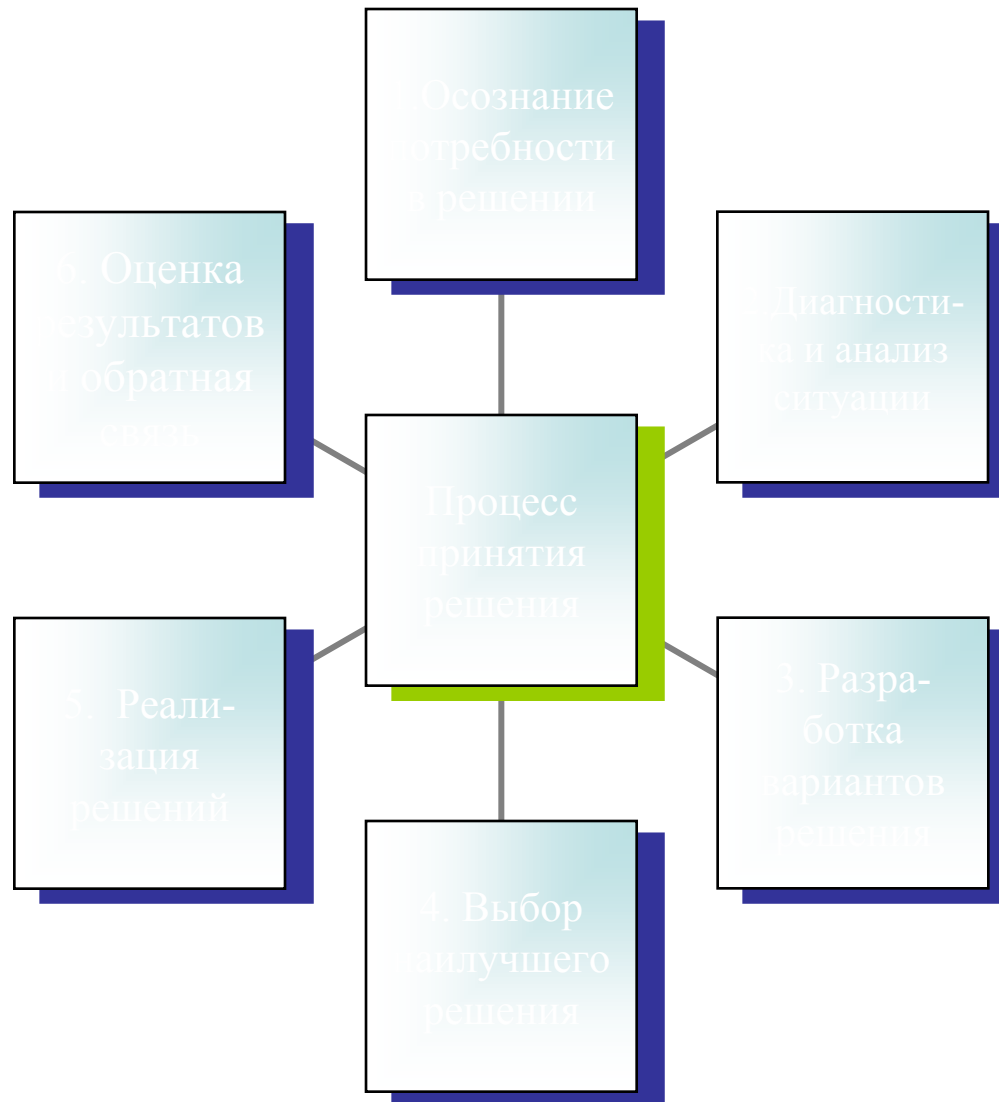
Личная власть

Личная власть – один из важнейших инструментов руководителя. Подчиненные поддерживают менеджера, потому что уважают лидера, восхищаются им, чувствуют его заботу о них. Значение личной власти возрастает, так как все большее число компаний переходит от иерархических структур к командам работников, а команды, как известно, менее толерантны к авторитарному стилю менеджмента. Различают два типа личной власти: экспертную и референтную.

Экспертная власть - полномочия, возникающие вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Референтная власть возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

Основные этапы принятия управленческих решений



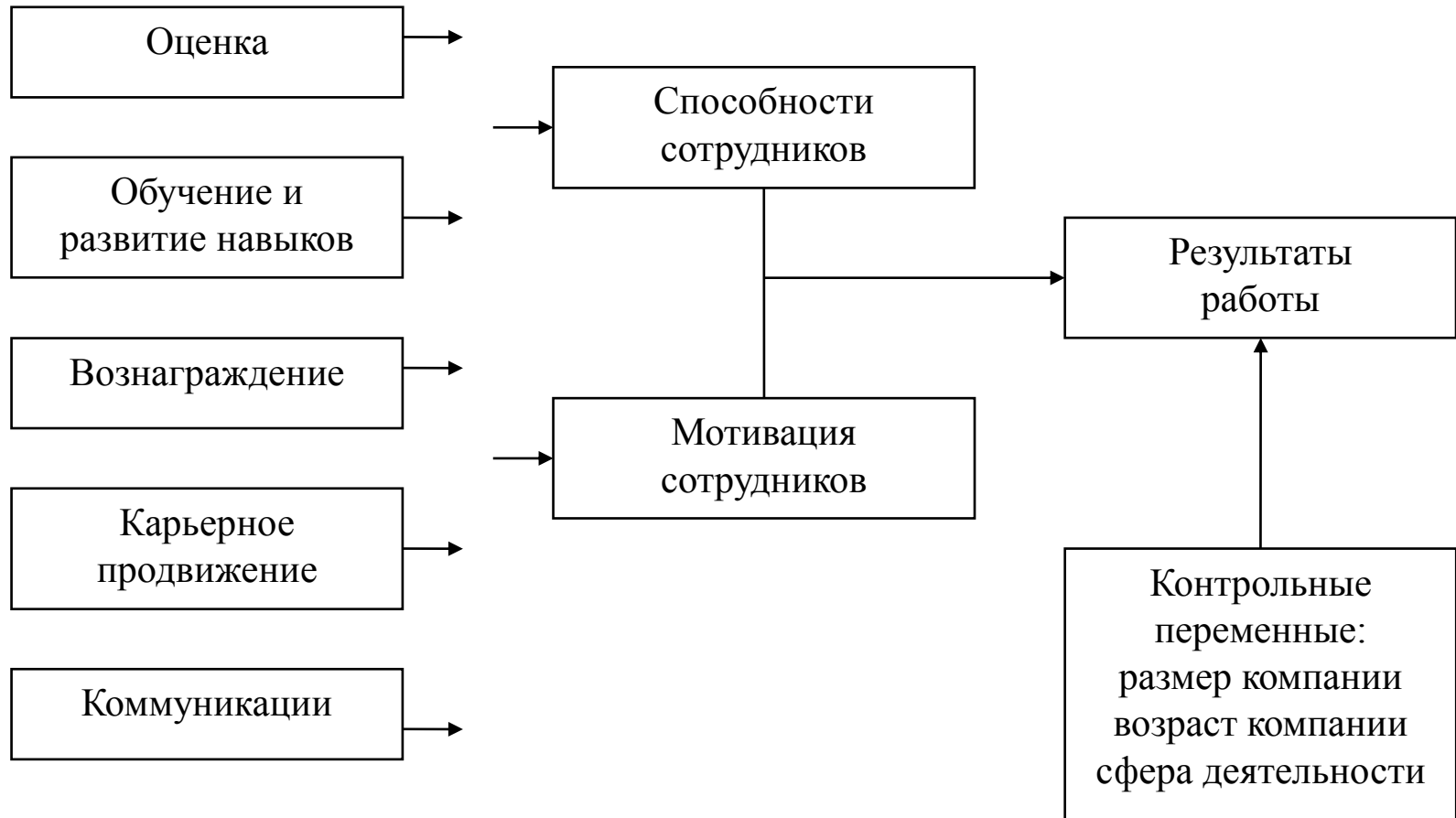
Пять стилей принятия решений

Самостоятельное решение	Индивидуальные консультации	Групповая консультация	Помощь	Делегирование
Руководитель принимает решение самостоятельно либо в приказном, либо в убеждающем порядке. Он может получить у группы и других лиц информацию, которую сам сочтет нужной.	Руководитель представляет проблему подчиненным в индивидуальном порядке, узнает их предложения и принимает решение.	Руководитель представляет проблему группе подчиненных на общем собрании, знакомится с их предложениями и принимает решение.	Руководитель представляет проблему группе подчиненных на общем собрании, выступает в роли председателя: определяет проблему и границы для принятия решения. Его задача – достижение согласованного решения. Кроме того, он показывает, что его точка зрения имеет точно такой же вес, как и мнения, высказываемые другими.	Руководитель позволяет группе принять решение, соблюдая заранее определенные рамки. Группа идентифицирует и диагностирует проблему, вырабатывает различные варианты ее решения и выбирает один или несколько. Руководитель принимает непосредственное участие в этом процессе только по просьбе группы. Его главная задача состоит в предоставлении группе необходимых ресурсов и мотивации.

Основные личные стили принятия решений

1. **Директивный стиль** характерен для индивидов, предпочитающих простые, четко очерченные решения проблем. Чаще всего менеджеры, предпочитающие данный стиль, принимают решения быстро, так как не любят анализировать большие объемы информации. Во многих случаях они рассматривают всего один-два варианта решения. Такие люди отличаются продуктивностью и рациональностью, предпочитают отталкиваться от существующих правил и процедур.
2. Менеджеры с **аналитическим стилем** любят находить комплексные решения, причем их суждения основываются на исчерпывающем объеме информации. Они внимательно изучают варианты решений и чаще всего исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из управленческих контрольных систем и других источников.
3. Склоняющиеся к **концептуальному стилю** принятия решений индивиды предпочитают анализировать широкий спектр информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы, любят обсуждать проблему и возможные пути решения с другими людьми. Предпочитающие концептуальный стиль менеджеры рассматривают разноплановые варианты, используют информацию, поступающую как из управленческих систем, так и от других людей, стремятся найти творческое решение проблемы.
4. **Поведенческий стиль** обычно свойственен менеджерам с собственным чувством ответственности за других людей. Такие менеджеры не могут не обсудить проблему лично, чтобы узнать чувства людей и то, как решение может повлиять на них. Менеджеры с поведенческим стилем принятия решений обычно уделяют внимание персональному развитию окружающих и могут принимать решения, способствующие достижению другими людьми их собственных целей.

Концептуальная модель влияния методов управления человеческими ресурсами на результаты деятельности фирм



Структура управления в новых условиях хозяйствования

Основные направления модификации компаний и структур управления

Переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления.

Дебюрократизация, отказ от формализации, от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев.

Сокращение числа иерархических уровней благодаря тому, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда, сети компаний.

Трансформация организационных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так как управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали.

Осуществление децентрализации ряда функций управления, прежде всего, производственных и сбытовых. С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыли и убытки.

Повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования».

Повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией.

Установление филиальных форм связи между самой компанией и другими предприятиями, например, путем создания внутренних рынков.

Создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

Сравнительная характеристика современной и будущей модели управления

Объект изменения	Современная модель	Модель будущего столетия
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип деятельности организации	Функциональная специализация	Интеграция, прежде всего, горизонтальная, интеллектуальное Сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знание)
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры
Персонал компании	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы, и прежде всего, виртуальные

Ожидания персонала	Удовлетворение насущных потребностей	Качественный рост персонала
Руководство	Автократичность (сосредоточение власти в руках одного лица)	Целевая ориентация
Стиль руководства	Авторитарный (основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский, стремящийся утвердить свою власть, авторитет)	Координационный, демократический (основанный на направлении усилий подчиненных, на оказании им помощи в раскрытии их способностей, на формировании вокруг себя группы единомышленников)
Источник власти	Должностная позиция	Знание
Деятельность	Индивидуальная	Групповая
Статус звеньев производственной и организационной структуры управления	Замкнутые и самодостаточные единицы	Определенные ресурсы, доступные для всех
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности компании	Прибыль, повышение эффективности производства	Удовлетворение конкретного потребителя
Реакция на изменение окружающей среды	Реактивность	Проактивность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

Признаки горизонтальных корпораций

Организационная структура горизонтальной корпорации формируется вокруг базовых процессов со специфическими целями в каждом из них (например, разработка новых изделий, производство и сбыт продукции), а не в зависимости от функционального разделения труда: по функциям управления, отдельным заданиям, поставленным задачам (например, прогнозирование рыночного спроса на данный продукт). Горизонтальная корпорация, как правило, строится вокруг трех-пяти базовых процессов.

Горизонтальная корпорация представляет собой плоскую иерархию, при этом сокращается вертикальное администрирование, сочетаются фрагментарные задачи. Предполагается, что возможен полный отказ от иерархии и обособления функциональных и штабных органов.

Выявляются и устраняются работы, которые не обеспечивают получение добавленной стоимости.

Происходит минимизация деятельности внутри каждого базового процесса.

Основными "несущими опорами" горизонтальной корпорации становятся автономные межфункциональные рабочие группы (команды), каждая из которых имеет определенную цель, и осуществляется четкий контроль достижения этих целей.

Используется минимально возможное количество автономных групп (команд) для осуществления соответствующих базовых процессов.

Основным критерием эффективности деятельности компании становится не ее прибыльность или котировка акций компании, а степень удовлетворения потребностей конкретных потребителей.

Сетевые организационные структуры

Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами.

Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;
- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;
- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);
- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);
- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;
- стремлением к автономным формам труда;
- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Преимущества сетевых структур

Адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры.

Концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах.

Существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов.

Низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы.

Привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления.

Процесс формирования сетевых компаний характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых компаний и организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

Слабые места сетевой компании и сетевой структуры управления

При формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, наоборот, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля.

Сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся организационным единицам, таким, как венчурные предприятия, "фабрика в фабрике", "предприятие в предприятии" и т.п.

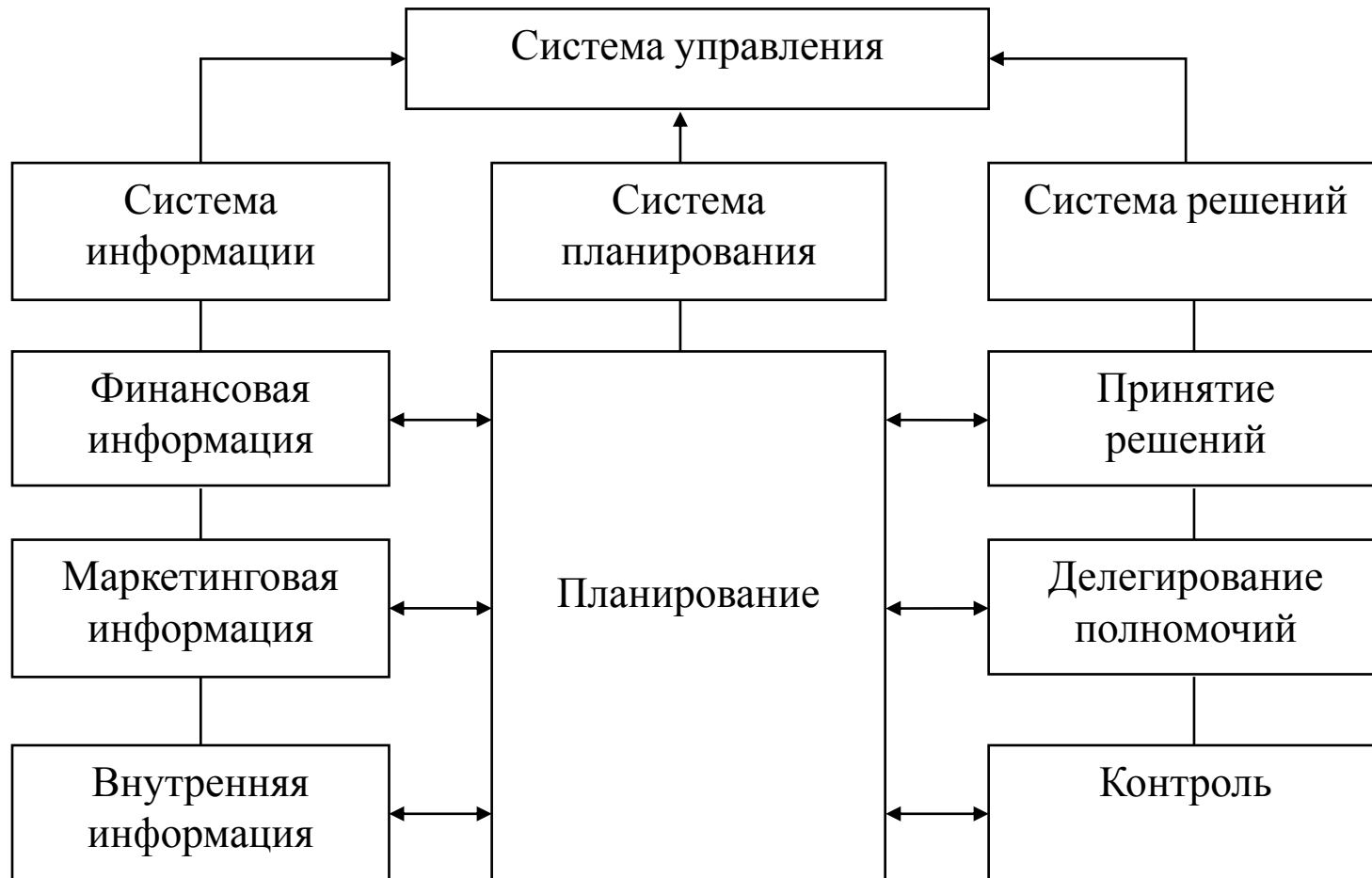
При сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров.

Практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений.

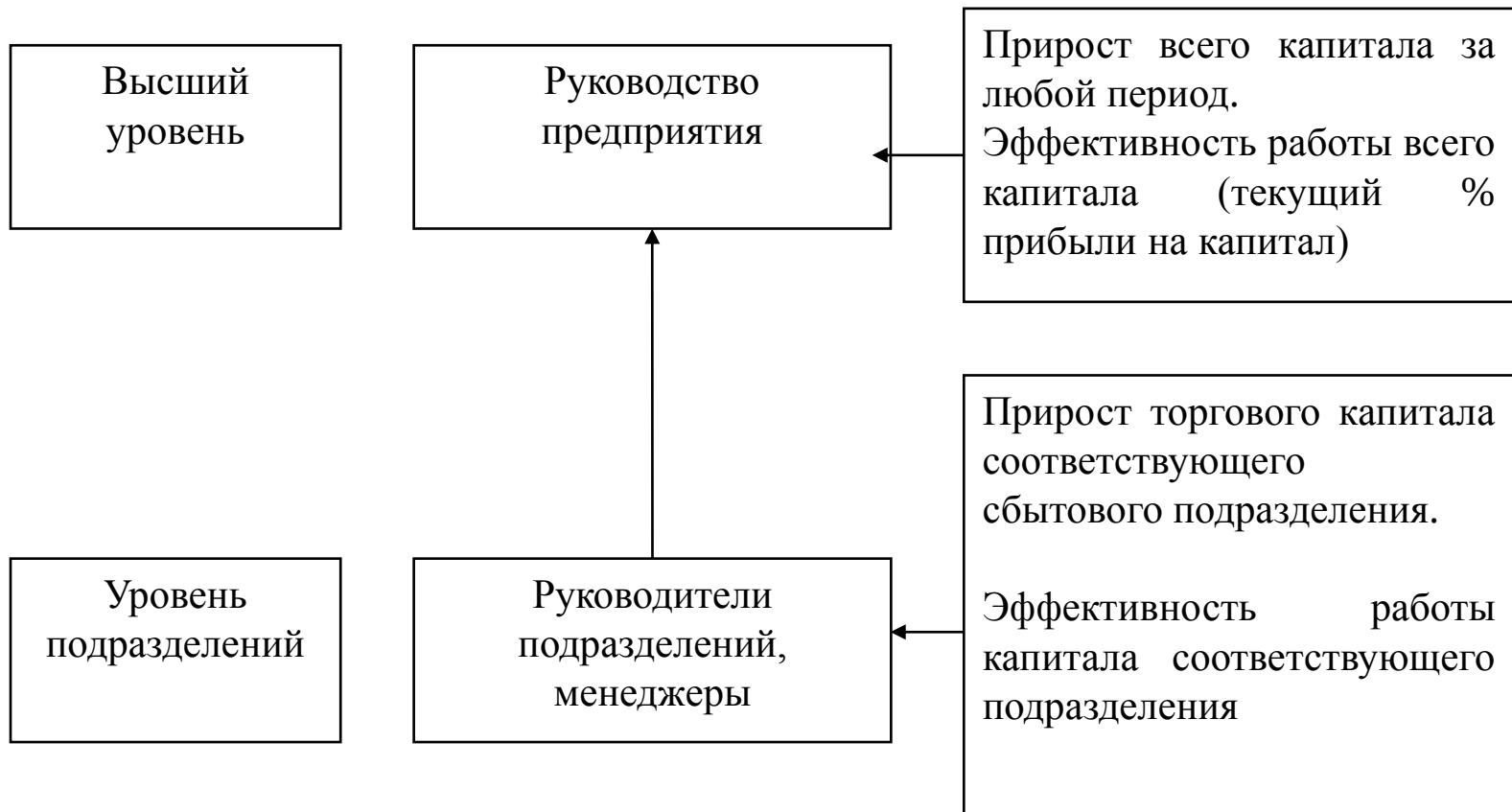
Существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети.

Принципы сетевых построений тормозят развертывание предпринимательства, так как предопределяют "дефицит" автаркии и мотивации предпринимателей.

Система управления предприятием для задач оптимизации

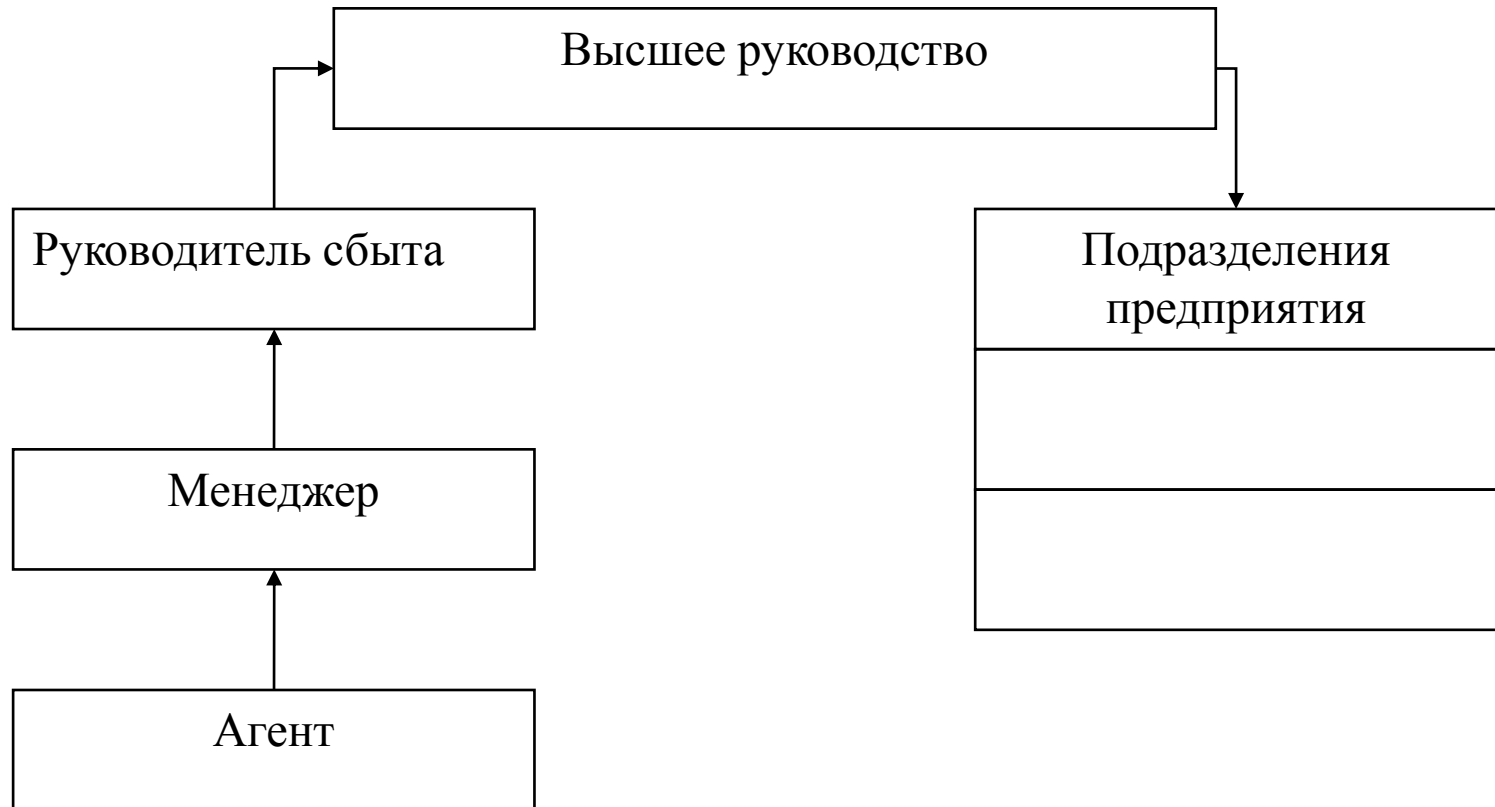


Управленческая финансовая информация

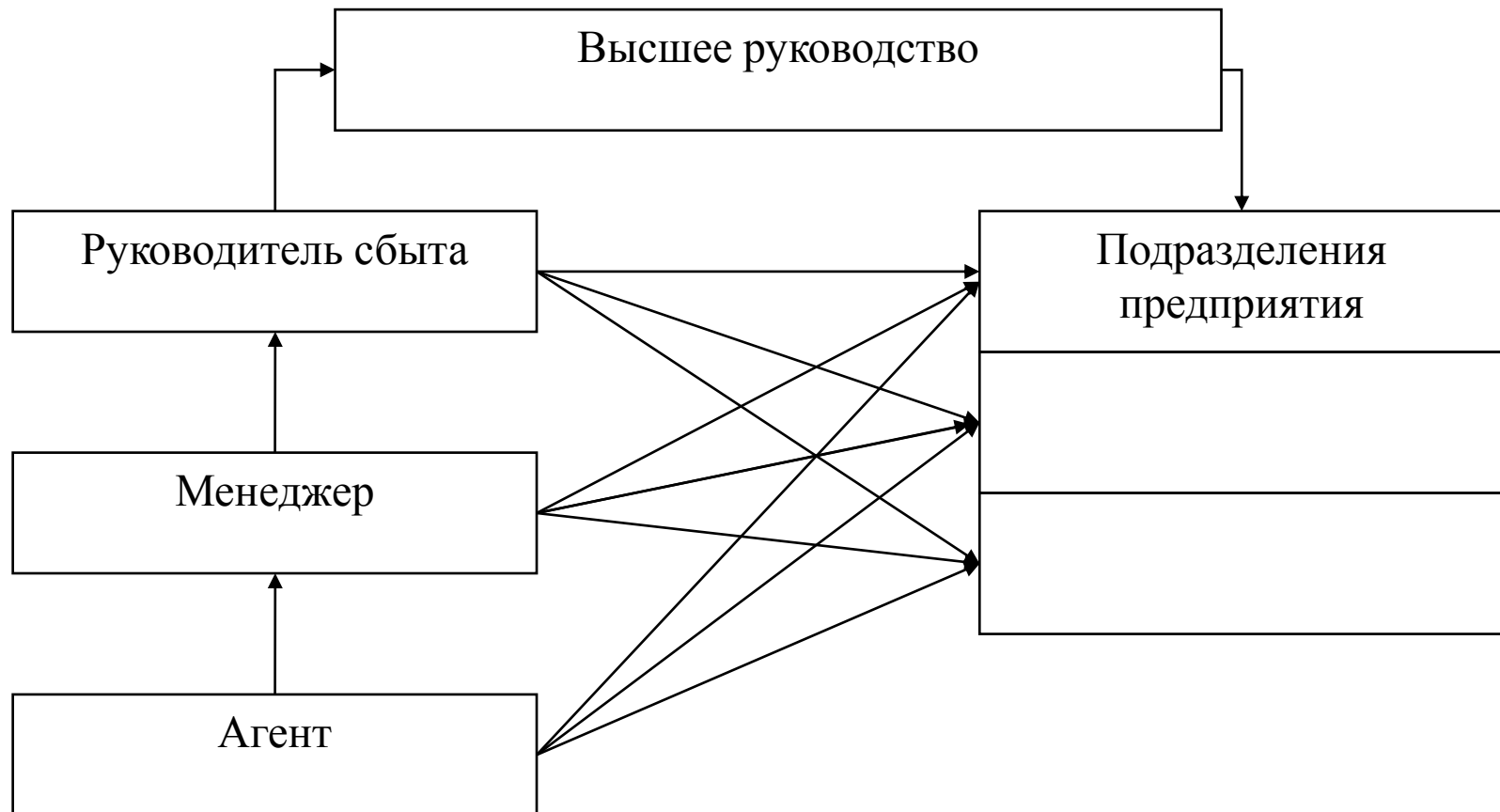


Маркетинговая информация

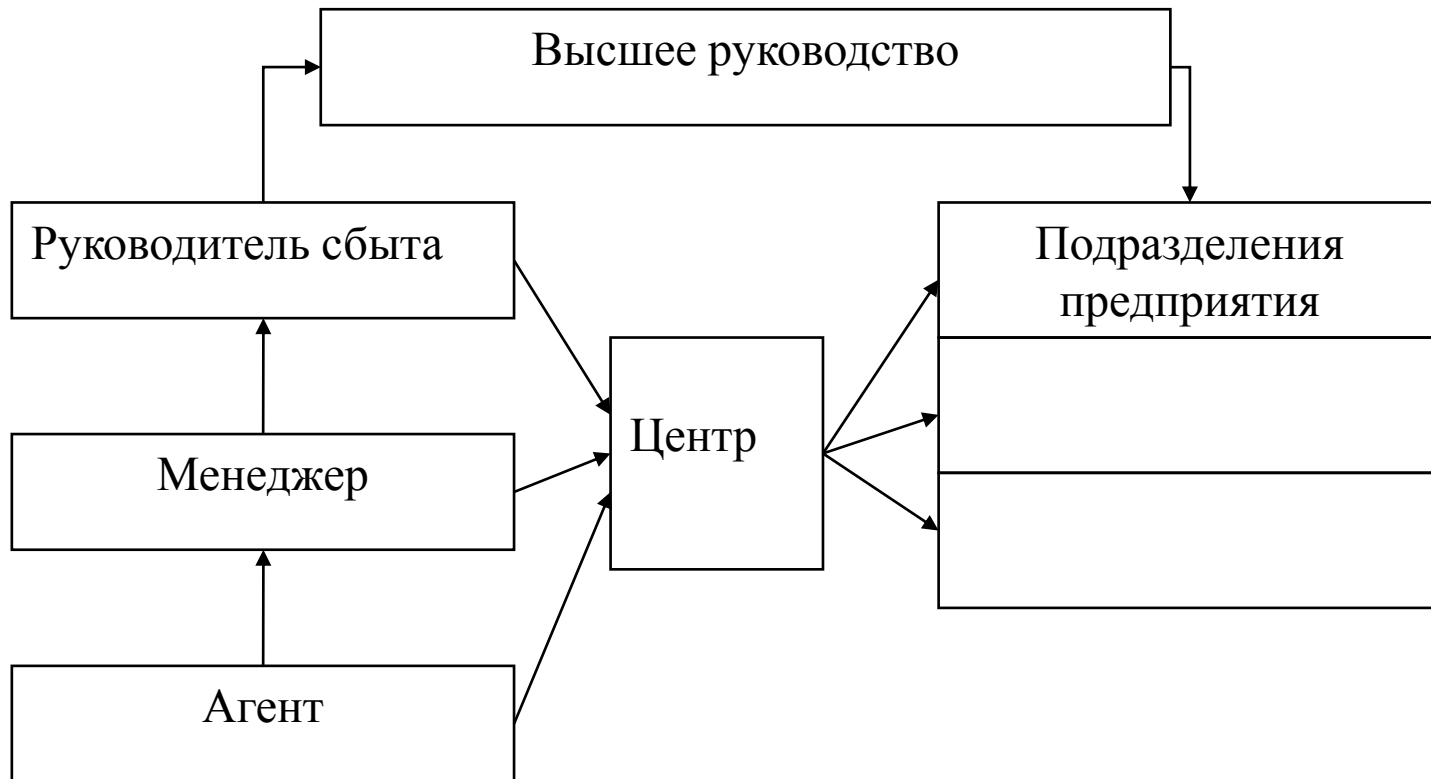
Вертикальная система информации



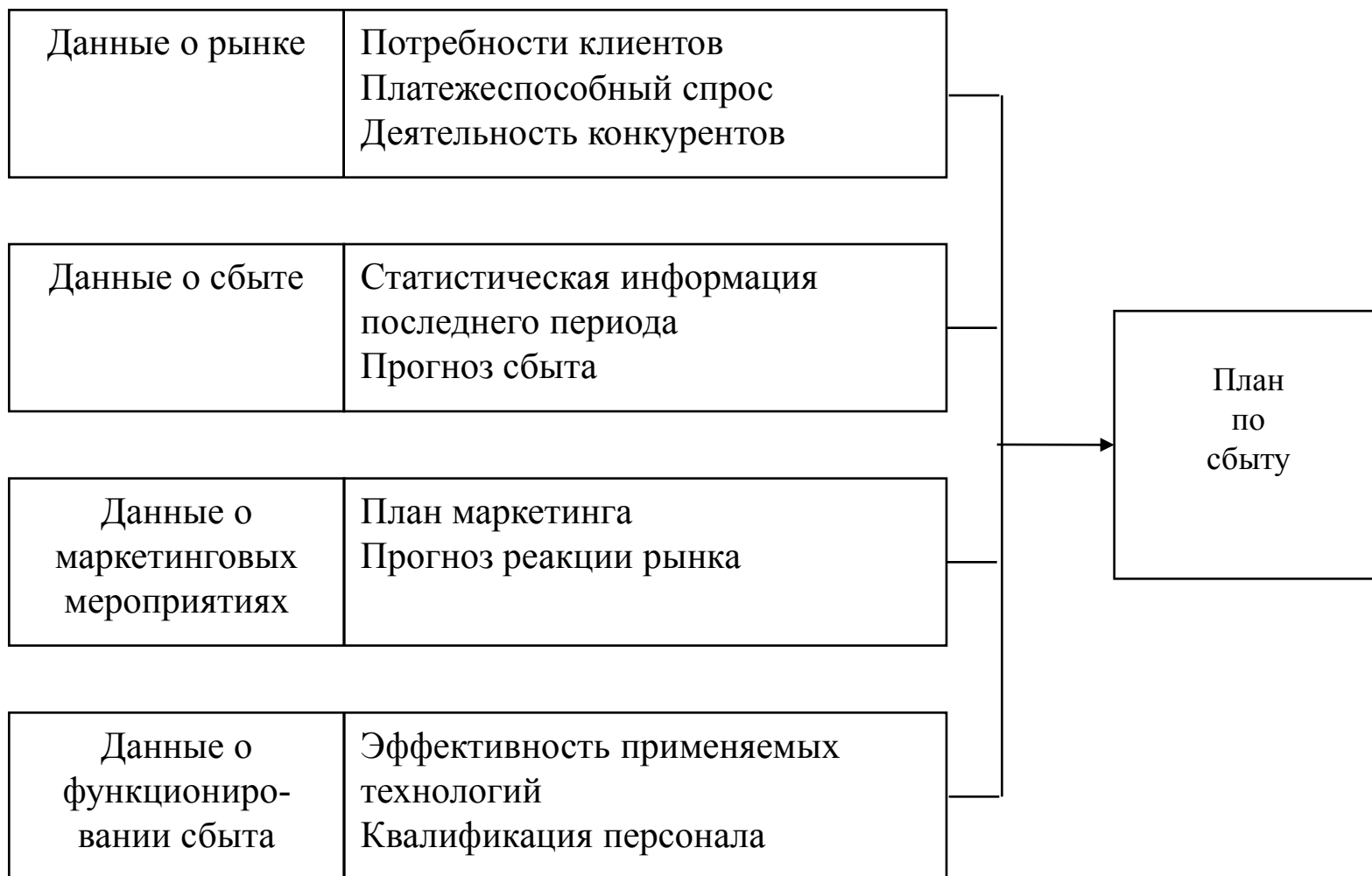
Горизонтальная система информации



Централизованная информационная система



Информация для планирования сбыта



Система решений

Решения, принимаемые предприятием в процессе деятельности, можно разделить на две подгруппы:

- ключевые решения (стратегические, важные тактические, сопряженные со значительным риском);
- повседневные решения (например, по предложениям клиента и т.п.).

Наиболее эффективная система принятия ключевых решений строится на использовании строго регламентированной процедуры.

Подготовка проекта решения в письменном виде лицом, его предлагающим. Если решение предлагает руководитель предприятия, подготовка проекта может быть получена референту или специалисту маркетингового отдела.

Письменное рецензирование проекта руководителями подразделений предприятия. Необходимые для оценки данные анализируются в подразделениях. Т.к. обычно это занимает время, желательна одновременная выдача проекта всем службам.

Анализ руководителем предприятия рецензий и принятие решения.
Кроме (но не вместо!) указанной процедуры может применяться совещание руководителей подразделений по проекту решения или привлечение стороннего консультирования.

Делегирование полномочий – серьезная область управления, в основном определяющая возможность распределения функций.

Контроль является необходимой функцией предприятия, соответствующей функции принятия решений.

Контроль эффективен как система и строиться должен как система, включающая распределение контрольных функций на горизонтальном уровне, делегирование соответствующих полномочий и перекрестный контроль системой самой себя.

Роль прибыли в бизнес- администрировании

Прибыль предприятия

Прибыль – это основной источник финансовых ресурсов предприятия, связанный с получением валового дохода, она является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства, и выполняет ряд функций.

Прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия.

Прибыль обладает стимулирующей функцией. Это связано с тем, что прибыль является одновременно не только финансовым результатом, но и основным элементом финансовых ресурсов предприятия.

Прибыль является одним из важнейших источников формирования бюджетов разных уровней. Она показывает степень успешности бизнеса.

Связь между себестоимостью, валовым доходом и прибылью предприятия

	ВАЛОВОЙ ДОХОД		
МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ	ОПЛАТА ТРУДА	ПРИБЫЛЬ	
СЕБЕСТОИМОСТЬ		ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ
ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ			

Структура образования прибыли

На каждом предприятии формируется четыре показателя прибыли, существенно различающиеся по величине, экономическому содержанию и функциональному назначению. Базой всех расчетов служит *балансовая прибыль* – основной финансовый показатель производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для целей налогообложения рассчитывается специальный показатель – *валовая прибыль*, а на ее основе – *прибыль, облагаемая налогом*, и *прибыль, не облагаемая налогом*. Остающаяся в распоряжении предприятия после внесения налогов и других платежей в бюджет часть балансовой прибыли называется *чистой прибылью*. Она характеризует конечный финансовый результат деятельности предприятия.

Основные составные элементы балансовой прибыли:

- прибыль от реализации товарной продукции определяется путем вычета из общей суммы выручки от реализации продукции в действующих ценах (без НДС и акцизов) затрат на производство и реализацию товарной продукции, включаемых в себестоимость продукции;
- прибыль (или убыток) от реализации прочей продукции и услуг нетоварного характера определяется аналогично, раздельно по всем видам деятельности, т.е. прибыль (или убытки) подсобных сельских хозяйств, автохозяйств, лесозаготовительных и других хозяйств, находящихся на балансе основного предприятия;
- прибыль (или убытки) от реализации основных фондов и другого имущества рассчитывается как разность между выручкой от реализации этого имущества (за вычетом НДС, акцизов) и остаточной стоимостью по балансу, скорректированной на коэффициент, соответствующий индексу инфляции;
- прибыль (или убытки) от внереализационных доходов и расходов определяется разными способами, в частности на основе опыта прошлых лет.

Выручка предприятия за реализованную продукцию

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)	=	Выручка от реализации продукции (работ, услуг)	—	НДС, получаемый с покупателей + Акцизы (на отдельные виды товаров) + Себестоимость продукции (работ, услуг) + Экспортные товары
--	---	--	---	---

Прибыль от реализации основных средств

Прибыль от реализации основных средств и иного имущества предприятия	=	Выручка от реализации основных средств, излишнего оборудования и др.	—	Расходы на реализацию: реклама, транспортировка, подготовка к реализации + Остаточная стоимость
--	---	--	---	--

Валовая прибыль предприятия может отличаться от балансовой прибыли в силу ряда причин:

1. Валовая прибыль увеличивается для предприятий, осуществляющих прямой обмен или реализацию продукции по ценам не выше себестоимости.
2. При осуществлении прямого обмена по основным средствам и иному имуществу или реализации этих видов имущества по ценам ниже их балансовой стоимости сумма сделки определяется по рыночной стоимости имущества за вычетом балансовой стоимости реализованного или выбывшего имущества.
3. Выручка в валюте пересчитывается в рубли по курсу на день оформления таможенных документов для налогообложения прибыли по этим операциям.
4. Налогообложению подлежат денежные средства, получаемые безвозмездно от других предприятий при отсутствии совместной деятельности.
5. По имуществу, полученному безвозмездно, его стоимость оценивается не ниже балансовой, по которой оно числится у передающего предприятия.
6. Валовая прибыль учитывает также уплаченные штрафы и пени (за исключением суммы штрафов и пеней, перечисленных в бюджет и внебюджетные фонды).

Исчисленная в установленном выше порядке валовая прибыль является базой для определения налогооблагаемой прибыли, расчет которой производится в такой последовательности.

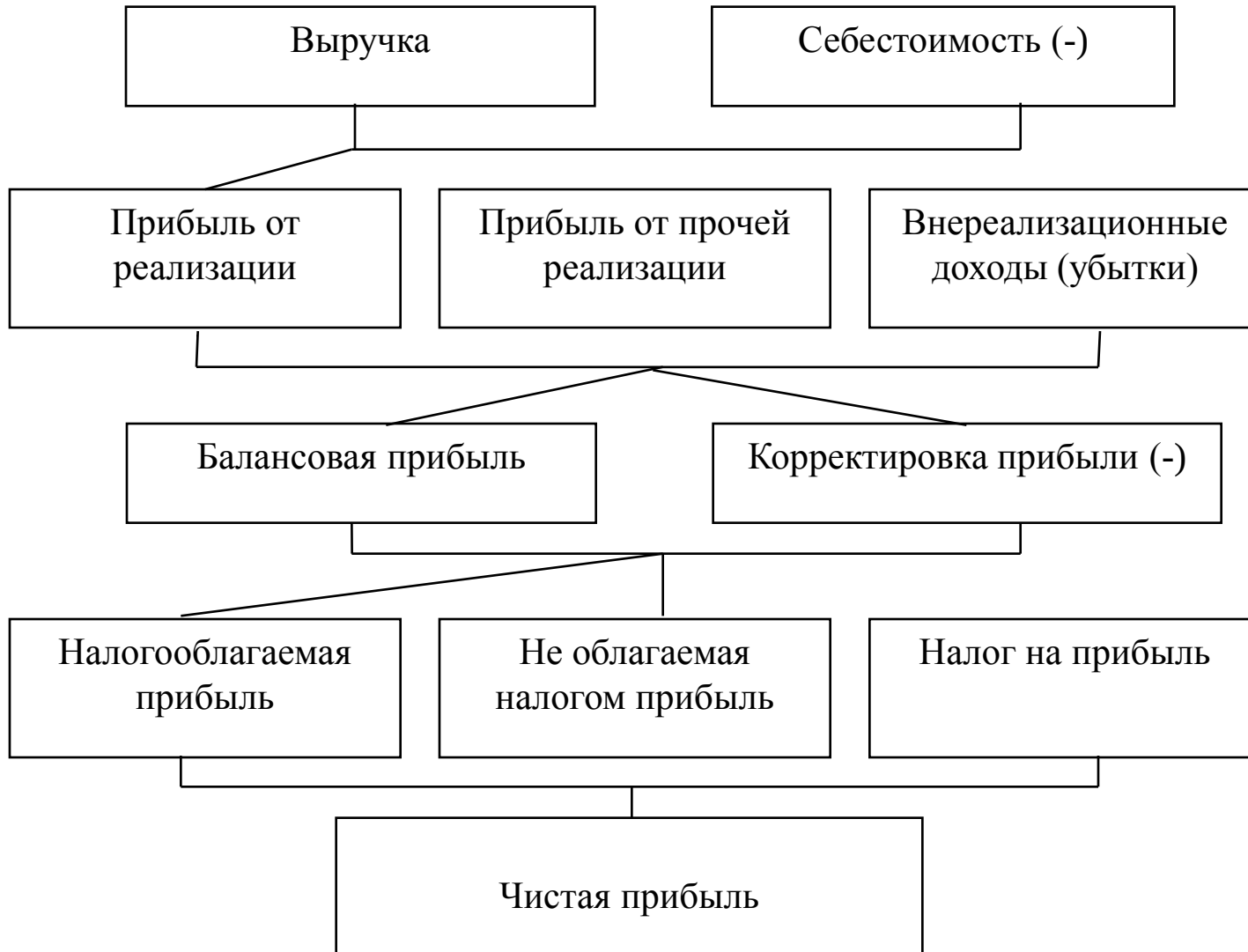
Валовая прибыль уменьшается на следующие виды доходов (прибыли):

- а) доход от долевого участия в деятельности других предприятий;
- б) доход от сдачи в аренду и других видов использования имущества, а также от посреднических операций и сделок;
- в) доход юридических лиц по государственным облигациям и другим государственным, ценным бумагам, а также доходы от оказания услуг по размещению;
- г) суммы прибыли, по которым установлены налоговые льготы.

После всех перечисленных корректировок валовой прибыли остается налогооблагаемая прибыль, с которой уплачивается налог на прибыль.

В соответствии с законодательством, валовая прибыль за вычетом всех налогов на прибыль, полученную от различных форм хозяйственной деятельности, называется чистой прибылью, которая остается в распоряжении предприятия, используется им самостоятельно и направляется на дальнейшее развитие предпринимательской деятельности.

Схема формирования прибыли



Классификация факторов, влияющих на величину прибыли



Распределение прибыли и ее использование

Из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия (чистой прибыли), в соответствии с законодательством и учредительными документами, предприятие может создавать фонд накопления, фонд потребления, резервный фонд и другие специальные фонды и резервы. Нормативы отчислений от прибыли в фонды специального назначения устанавливаются самим предприятием по согласованию с учредителем. Отчисления от прибыли в специальные фонды производятся ежеквартально. На сумму произведенных отчислений от прибыли происходит перераспределение прибыли внутри предприятия: уменьшается сумма нераспределенной прибыли и увеличиваются образуемые из нее фонды и резервы.

Распределение чистой прибыли предприятия

Чистая прибыль	=	резервный ф.	+	ф. накопления	+	ф. потребления
-------------------	---	--------------	---	---------------	---	----------------

Фонд накопления - направленные на производственное развитие предприятия, техническое перевооружение, реконструкцию, расширение, освоение производства новой продукции, на строительство и обновление основных производственных фондов, освоение новой техники и технологий в действующих организациях и иные аналогичные цели, предусмотренные учредительными документами предприятия (на создание нового имущества предприятия).

Фонд потребления - средства, направляемые на осуществление мероприятий по социальному развитию (кроме капитальных вложений), материальному поощрению коллектива предприятия, приобретение проездных билетов, путевок в санатории, единовременном премировании и иных аналогичных мероприятий и работ, не приводящих к образованию нового имущества предприятия.

Резервный фонд предназначен для обеспечения финансовой устойчивости в период временного ухудшения производственно-финансовых показателей. Он также служит для компенсации ряда денежных затрат, возникающих в процессе производства и потребления продукции.

Риски и прибыль

Бизнес без риска не возможен. Любое предприятие представляет риск для предпринимателей. Они могут добиться успеха или потерпеть неудачу. Постоянное стремление к снижению риска является важнейшим стимулом развития их деятельности.

Прибыль является вознаграждением принятия на себя риска.

Риски возникают в связи с движением финансовых потоков и проявляются на рынках финансовых ресурсов в основном в виде процентного, валютного, кредитного, коммерческого, инвестиционного рисков.

Процентный риск возникает из-за колебаний процентных ставок, что приводит к изменению затрат на выплату процентов или доходов на инвестиции, а значит к изменению величины прибыли (или потере) по сравнению с ожидаемой.

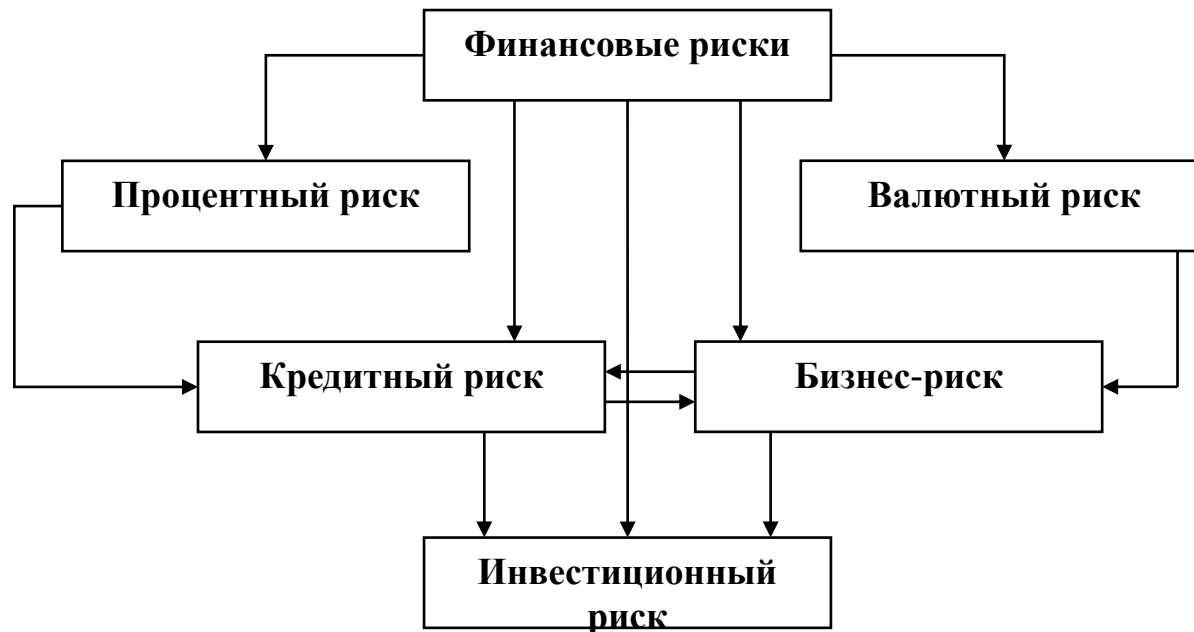
Валютный риск вызван краткосрочными и долгосрочными колебаниями курсов валют на международных финансовых рынках.

Кредитный риск – это вероятности того, что партнеры-участники контракта окажутся не в состоянии выполнить договорные обязательства как в целом, так и по отдельным позициям.

Бизнес-риск возникает в тех случаях, когда коммерческая и хозяйственная деятельности компании оказываются менее успешными, чем были ранее или чем ожидалось.

Рынок ценных бумаг порождает **инвестиционный риск**. Сущность инвестиционного риска заключается в риске потери вкладываемого капитала и ожидаемого дохода.

Виды финансовых рисков



Стратегическое управление как средство достижения высокой и устойчивой прибыльности

В бизнес-администрировании субъектов хозяйственной деятельности прибыль играет значительную роль. Во-первых, ее получение определяет возможность дальнейшего существования субъекта; во-вторых, размер прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, влияет на расширенное воспроизводство. Однако величина получаемой прибыли является количественным показателем.

При оценке эффективности маркетинговой деятельности можно выделить следующие проблемы:

- Достижение максимальной прибыли предприятия возможно лишь через изучение и удовлетворение изменяющихся потребностей. Следовательно, критерий прибыльности может использоваться при оценке эффективности лишь как контрольное значение.
- Оценка эффективности маркетинговой деятельности должна учитывать отношение потребителя (чаще всего неосознанное и иррациональное) не только к продукту, но и к предприятию в целом.
- При оценке эффективности исследований следует определить, насколько полно изучена внутренняя и внешняя среда функционирования предприятия. В то же время информация не должна быть избыточной, так как это влечет за собой дополнительные расходы и затрудняет процесс ее практического использования.
- Эффективность маркетинга предприятия определяется комплексным подходом всех его подразделений и отделов к организации деятельности предприятия и ее маркетинговой составляющей в частности.

Создание стоимости ("богатства") для владельцев бизнеса есть главная задача любого бизнеса. Все остальное – средства для достижения именно этой цели.

Преимущества стоимостного подхода к управлению заключаются в следующем:

- Стоимостной подход создает общую цель и общий, универсальный язык общения для всех бизнес-единиц (структурных подразделений), региональных филиалов, функциональных подразделений и операционных единиц, что значительно повышает эффективность совместной работы (включая достижение оптимальных компромиссов).
- Вбирает в себя максимум информации о деятельности компании.
- Значительно повышает качество и эффективность принимаемых решений.
- Позволяет оптимально сочетать долгосрочные и краткосрочные цели бизнеса (путем сочетания показателей стоимости и экономической прибыли).
- Позволяет учесть все затраты, необходимые для успешного функционирования бизнеса (не только расходы, но и инвестиции) финансовых и хозяйственных операций.
- Основан на реальных денежных потоках, а не на достаточно субъективном и ненадежном (недостоверном) показателе прибыли.

Таким образом, управление предприятием есть управление стоимостью предприятия с целью долгосрочной максимизации этой стоимости (богатства).

Важнейшие вопросы, интересующие акционера

- Как построить систему управления бизнесом, чтобы получить как можно больше дивидендов и продать бизнес как можно дороже (если в будущем в этом возникнет потребность)?
- Как сделать так, чтобы действия всех наемных работников были направлены на максимизацию богатства владельца компании: чтобы наемным работникам было выгодно увеличивать богатство владельца? Насколько больше зарабатывает мой бизнес, чем наилучшие альтернативные инвестиции (в случае инвестиционного финансирования) или чем я фактически плачу за заемные средства (в случае заемного финансирования)?
- Как быть уверенным в том, что изымаемые из бизнеса в виде дивидендов средства, не наносят ущерб устойчивой работе и долгосрочным перспективам бизнеса?
- Если бизнес уже является источником устойчивого дохода, то, сколько денег может быть изъято из бизнеса для выплат акционерам без ущерба для нормального функционирования бизнеса?
- Если бизнес все еще требует дополнительных инвестиций, то, сколько нужно дополнительно вложить в него для обеспечения его нормального функционирования?

Важнейшие вопросы, интересующие топ-менеджера

- Как добиться максимального роста богатства акционеров бизнеса?
- Как обеспечить максимальную согласованность между интересами владельцев бизнеса, менеджеров и сотрудников компании ("вертикальную согласованность")?
- Как добиться максимальной "горизонтальной" согласованности между различными подразделениями бизнеса (финансами, маркетингом, закупками и т.д.), а также между бизнес-единицами, региональными филиалами и т.д.?
- Как выбрать наиболее оптимальную долгосрочную стратегию развития бизнеса с учетом специфики конкретной отрасли и структуры конкретного рынка?
- Как организовать наиболее эффективное информационное обеспечение стратегического и оперативного управления бизнесом?
- Как добиться максимальной согласованности между долгосрочными и краткосрочными целями в компании?
- Как добиться максимальной согласованности между финансовыми и нефинансовыми целями и показателями в компании?

Основные финансовые вопросы управления

- Если мне потребуется продать весь бизнес или какую-либо долю в нем в данный момент времени, сколько денег я смогу получить?
- Является ли мой бизнес уже источником устойчивого дохода или требует дополнительных вложений капитала?
- Если бизнес уже является источником устойчивого дохода, то, сколько денег может быть изъято из моего бизнеса для выплат акционерам без ущерба для нормального функционирования компании?
- Если бизнес все еще требует дополнительных инвестиций, то, сколько нужно дополнительно вложить и мой бизнес для обеспечения его нормального функционирования?
- Насколько больше зарабатывает мой бизнес (в процентном отношении), чем наилучшие альтернативные инвестиции (в случае инвестиционного финансирования) или чем я фактически плачу за заемные средства (в случае заемного финансирования)? (Относительная экономическая прибыль).
- Насколько больше зарабатывает мой бизнес (в денежном выражении), чем наилучшие альтернативные инвестиции (в случае инвестиционного финансирования) или чем я фактически плачу за заемные средства (в случае заемного финансирования)? (Абсолютная экономическая прибыль).

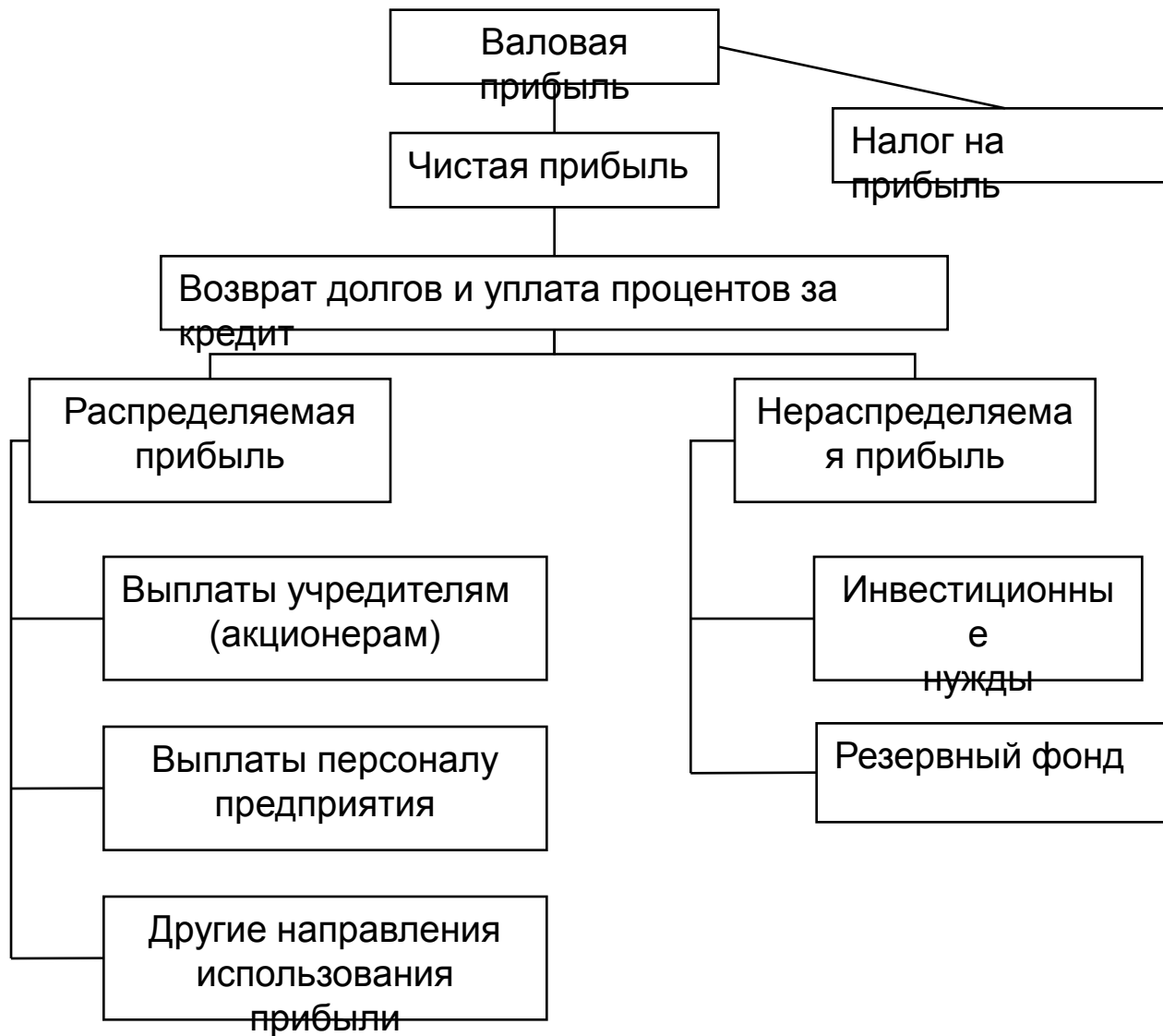
Управление прибылью на предприятии

Главной целью управления прибылью является обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде.

Исходя из этой главной цели, можно сформулировать систему основных задач:

- Обеспечение максимизации размера формируемой прибыли, соответствующего ресурсному потенциалу предприятия и рыночной конъюнктуре.
- Обеспечение оптимальной пропорциональности между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска.
- Обеспечение высокого качества формируемой прибыли.
- Обеспечение выплаты необходимого уровня дохода на инвестированный капитал собственникам предприятия.
- Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде.
- Обеспечение постоянного возрастания рыночной стоимости предприятия.
- Обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли.

Использование прибыли предприятия



Логистика в бизнес-администрировании

Логистика – это система организации, планирования, управления и контроля материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от поставщиков до конечного потребителя.

Логистика есть процесс эффективного (с точки зрения снижения затрат) планирования, управления и контроля потоков сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, услуг и сопутствующей информации от места возникновения этого потока до места его потребления (включая импорт, экспорт, внутренние и внешние перемещения) для целей полного удовлетворения запросов потребителей.

Логистический менеджмент в компании (когда она является «хозяином» логистического процесса) – это процесс администрирования логистической системы, т.е. выполнение основных управленческих функций (преимущественно с применением информационно-компьютерных технологий) для достижения целей логистической системы.

Основные управленческие функции администрирования логистической системы (они схожи с функциями менеджмента любой компании):

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- организация;
- регулирование (принятие решений);
- координация (межфункциональная и межорганизационная);
- анализ;
- аудит (внутренний и внешний);
- контроллинг;
- ценообразование.

Целью логистики является организация в пространстве и во времени материальных потоков с минимальными затратами ресурсов, обеспечивающая максимальное удовлетворение запросов потребителей.

Основными задачами логистики являются:

- организация материальных потоков предприятия;
- оптимизация загрузки производственных мощностей;
- экономия материальных ресурсов на всех стадиях материальных потоков;
- оптимизация затрат на производство и реализацию готовой продукции.

Для выполнения целей и задач логистики в рамках предприятия выстраивают логистические системы. **Принципы построения логистических систем:**

- системный подход, который проявляется в рассмотрении элементов логистической системы как взаимосвязанных и взаимодействующих для достижения единой цели управления. Отличительной особенностью его является рассмотрение не отдельных элементов, а логистической системы в целом;
- принцип общих затрат, т.е. учет всей совокупности издержек управления материальными, информационными и финансовыми потоками;

- принцип логистической координации и интеграции. В процессе логистического менеджмента необходимо достижение согласованного, интегрального участия всех звеньев логистической системы (цепи) в управлении материальными, информационными, финансовыми потоками при реализации целевой функции;
- принцип моделирования и информационно-компьютерной поддержки: реализация логистических систем в настоящее время практически невозможна без соответствующей информационно-компьютерной поддержки;
- принцип всеобщего управления качеством – обеспечение надежности функционирования и высокого качества работы каждого элемента логистической системы для обеспечения общего качества товаров и услуг, поставляемых конечным потребителям;
- принцип устойчивости и адаптивности. Логистическая система должна устойчиво работать при допустимых отклонениях параметров и факторов внешней среды. При значительных колебаниях факторов внешней среды логистическая система должна настраиваться на новые условия.

Закупочная логистика

Функции логистики в области снабжения:

- определение потребностей предприятия в материально-технических ресурсах;
- установление рациональных хозяйственных связей с поставщиками;
- организация закупок и завоза материально-технических ресурсов;
- организация хранения материалов и подготовка их к производственному потреблению;
- управление производственными запасами на складах предприятия;
- разработка программ экономии материальных ресурсов и контроль за их выполнением;
- контроль за кредиторской задолженностью поставщиков;
- соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий.

Перспективные методы снабжения в практике управления закупками:

1. Открытые заказы, т.е. техника поставок, при которой заказ в процессе выполнения может быть скорректирован. Выполняемый заказ является контрактом на закупку определенного количества товаров, но без права их отгрузки до получения соответствующего требования от заказчика.
2. Закупка без счетов-фактур, т.е. техника поставок, при которой один постоянный поставщик снабжает заказчика всеми материалами, необходимыми для производства конкретного продукта. Оплата закупок осуществляется на основе простого расчета количества материалов, используемых заказчиком при производстве продукции за отчетный период.
3. Закупки без запасов, т.е. техника поставок, при которой запасы для потребителя поддерживает поставщик.
4. Закупки по стандарту, т.е. техника поставок, при которой их содержание и порядок осуществления регламентируются стандартами. Экономическая целесообразность достигается за счёт формализации процедур и сокращения параметров поставок.

Общие цели функции закупок:

1. Необходимость обеспечения непрерывного потока сырья, поставок комплектующих и предоставления услуг, необходимых для работы компании. Дефицит сырья и комплектующих может привести к остановке производства и соответственно к большим накладным расходам – росту эксплуатационных затрат в связи с постоянными расходами и неспособностью удовлетворять требования клиентов к срокам доставки продукции.
2. Сведение инвестиций, связанных с запасами, и расходов к минимуму. Одним из путей обеспечения непрерывного потока материальных услуг и готовой продукции является создание и хранение крупных запасов этих ресурсов и продукции. Запасы предполагают использование капитала, который нельзя еще куда-либо инвестировать. Ежегодно стоимость текущего запаса может составлять 20-50% общей стоимости активов.
3. Поддержание и повышение качества. Производство продукции или предоставление услуг должно отвечать принятым требованиям, что ведет к росту производственных расходов до значительного уровня.
4. Поиск компетентных и надежных поставщиков. Успех функции закупок зависит от способности находить поставщиков и развивать отношения с ними, анализировать их возможности, выбирать соответствующего поставщика, а затем работать с ним, постоянно совершенствуя совместную деятельность.

5. Приобретение по возможности многофункциональных товаров. Если в процессе закупки можно приобрести одно изделие, которое выполнит функцию, ранее выполняемую двумя-тремя изделиями, компания получит преимущество за счет: первоначальной низкой стоимости, образующейся из скидки на изделия и т.д.
6. Соблюдение принципа «цена-качество» в процессе закупки. Деятельность по закупке предполагает использование большого объема оборотных средств, поэтому необходимы товары и услуги с наименьшей общей стоимостью с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса.
7. Повышение конкурентоспособности.
8. Снижение административных расходов. Если деятельность по закупкам нерациональна, административные расходы отдела закупок будут слишком высокими. Состав целей закупочной логистики зависит от специализации компании (промышленная, торговая, сервисная), степени развития и/или сложности производства, отрасли экономики, в которой функционирует компания, конкурентоспособности.

Производственная логистика

Управление производственными процедурами, или операционный менеджмент, как принято называть его на Западе, представляет собой ключевую логистическую функцию.
Функции логистики в области производства:

- планирование и диспетчеризация производства на основе прогноза о готовой продукции и имеющихся заказов потребителей;
- разработка планов-графиков производственных заданий подразделениям предприятия;
- разработка графиков запуска-выпуска продукции, согласованных со службами снабжения и сбыта;
- установление нормативов незавершенного производства и контроль за их соблюдением;
- оперативное управление производством и организация выполнения производственных заданий;
- контроль за количеством и качеством готовой продукции;
- контроль за себестоимостью производства готовой продукции.

Для решения логистических задач необходима организация производства в соответствии со следующими принципами:

- ритмичность, согласованность работы всех производственных структур;
- непрерывность технологических процессов;
- организация работ с минимальной трудоемкостью;
- обеспечение гибкости производственных структур;
- обеспечение плановости.

Особый статус производства по отношению к другим видам производственно-хозяйственной деятельности предопределяет специфику производственной логистики как единственной сферы, в которой материальный поток выражается в трех материальных формах. На этапе входа в подсистему – в виде сырья, материалов, комплектующих; на стадии выхода из подсистемы производственной логистики в подсистему распределительной логистики – в виде готовой продукции. А в течение самого процесса производства – в виде полуфабрикатов.

Логистика распределения

Сбытовая логистика, или логистика распределения, – неотъемлемая часть логистики, обеспечивающая наиболее эффективную организацию распределения производимой продукции. Она охватывает всю цепь системы распределения – складирование, транспортировку, продажи.

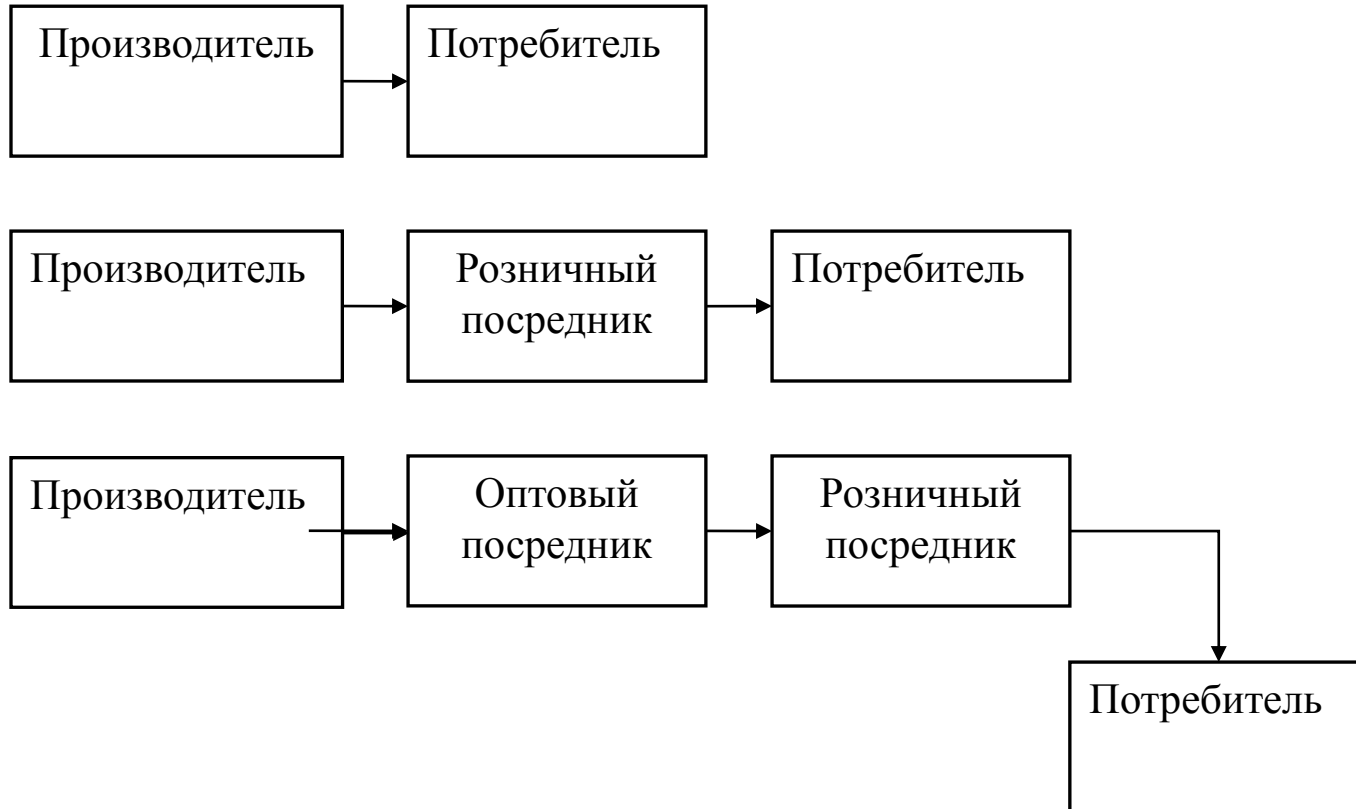
Основная цель логистической системы распределения – доставить товар в нужное место и в нужное время. Функции логистики в области сбыта следующие:

- стратегическое, текущее и оперативное планирование сбыта;
- выбор каналов товародвижения готовой продукции;
- нормирование запасов готовой продукции, организация их хранения;
- разработка планов перевозки (отпуска) готовой продукции и организация их выполнения;
- организация работы собственной товаропроводящей сети;
- заключение договоров поставки с покупателями и контроль за их выполнением;
- участие в разработке планов-графиков запуска-выпуска готовой продукции;
- разработка сметы затрат по сбыту и контроль за ее соблюдением.

Канал распределения – это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя к потребителю. Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Выбранные каналы непосредственно влияют на скорость, время, эффективность движения и сохранность продукции при её доставке от производителя к конечному потребителю. При этом организации или лица выполняют ряд важных функций:

1. Проводят исследовательскую работу по сбору информации, необходимой для планирования распределения продукции и услуг.
2. Стимулируют сбыт путём создания и распространения информации о товарах.
3. Устанавливают контакты с потенциальными покупателями.
4. Проводят переговоры с потенциальными потребителями продукции.
5. Организуют товародвижение (транспортировку и складирование).
6. Финансируют движение товаров по каналу распределения.
7. Принимают на себя риски, связанные с функционированием канала.

Каналы распределения товаров



Так как ни один из участников канала не имеет полного или достаточного контроля над деятельностью остальных участников, такие **каналы распределения** называются **горизонтальными**.

Вертикальные каналы распределения – это каналы, состоящие из производителя и одного или нескольких посредников, действующих как единая система.

Классификация посредников

Тип посредников	Признак классификации
Дилер	От своего имени и за свой счет
Дистрибьютор	От чужого имени и за свой счет
Комиссионер	От своего имени и за чужой счет
Агент, брокер	От чужого имени и за чужой счет

1. **Дилеры** – оптовые, реже розничные посредники, которые ведут операции от своего имени и за свой счёт. Товар приобретается ими по договору поставки. Таким образом, дилер становится собственником продукции после полной оплаты поставки.

Эксклюзивные дилеры являются единственными представителями производителя в данном регионе и наделены исключительными правами по реализации его продукции. Дилеры, сотрудничающие с производителем на условиях франшизы, именуются авторизованными.

2. **Дистрибьюторы** – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от имени производителя и за свой счёт. Как правило, производитель предоставляет дистрибьютору право торговать своей продукцией на определённой территории в течение определённого срока. Дистрибьютор не является собственником продукции.
3. **Комиссионеры** – оптовые и розничные посредники, ведущие операции от своего имени и за счёт производителя. Комиссионер не является собственником продаваемой продукции. Производитель (или комитент в данной операции) остаётся собственником продукции до её передачи и оплаты конечным потребителем. Договор о поставке продукции заключается от имени комиссионера.
4. **Брокеры** – посредники при заключении сделок, сводящие контрагентов друг с другом. Брокеры не являются собственниками продукции как дилеры или дистрибьюторы и не распоряжаются продукцией как комиссионеры или агенты.

Агенты – посредники, выступающие в качестве представителя или помощника другого основного по отношению к нему лица. Агент заключает сделки от имени, по поручению и за счёт принципала. За свои услуги агенты получают вознаграждение по тарифам или в виде процентов от суммы проведённой операции.

После выбора типа посредника в канале распределения необходимо определиться с числом этих посредников. В маркетинге разработаны три подхода к решению этой проблемы – интенсивное, эксклюзивное и селективное распределение. *Интенсивное распределение* предполагает обеспечение запасами продукции в возможно большем числе торговых предприятий. *Эксклюзивное распределение* характеризуется намеренно ограниченным числом посредников. *Селективное распределение* предполагает широкий охват рынка при одновременно жёстком подходе к отбору торгующих продукцией посредников.

Складирование

Перемещение материальных потоков в логистических системах невозможно без концентрации в определённых местах необходимых запасов. Места хранения этих запасов называют *складами*. Движение товаров через склад связано с затратами живого и овеществлённого труда, что увеличивает стоимость товаров. В связи с этим рационализация складских затрат оказывает значительное влияние на величину общих логистических издержек.

Современный склад – это сложное техническое сооружение, которое состоит из многочисленных взаимосвязанных элементов и выполняет ряд функций по накоплению, переработке и распределению товаров между потребителями. Основное назначение склада – концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного выполнения заказов потребителей.

Основные функции склада:

- преобразование производственного ассортимента в потребительский в соответствии со спросом;
- хранение, выравнивание временной разницы между выпуском продукции и её потреблением;
- объединение небольших партий грузов до полной загрузки транспортных средств;
- предоставление дополнительных услуг (подготовка товаров для продажи – фасовка, распаковка и т.д.; входной контроль; транспортно-экспедиторские услуги и т.п.).

Основные проблемы, успешное решение которых может гарантировать эффективное функционирование складского хозяйства:

- выбор между собственным складом и складом общего пользования;
- определение числа складов и размещение складской сети;
- определение размера и месторасположения склада;
- выбор системы и организация процесса складирования.

Технологический процесс складирования весьма сложен и ответственен, поскольку он связан с хранением значительных товарно-материальных ценностей.

Логистика запасов

Традиционный подход к управлению запасами включает:

1. Определение характеристик потребления, что позволяет оценить данные характеристики в будущем периоде.
2. Оценка возможных методических приемов и предварительный расчет характеристик поставок.
3. Согласование с поставщиком характеристик поставок.
4. Определение характеристик поставок.
5. Проектирование системы управления запасами должно завершаться разработкой методики и инструкций для каждого уровня исполнителей, исходя из принципа разграничения полномочий.

При логистическом подходе к управлению запасами запас как форма существования материального потока не может рассматриваться изолированно в рамках отдельного звена.

Запасы в логистических системах подразделяются на материальные, информационные, финансовые и др. Однако наиболее часто в практике управления бизнес-процессом встречается управление материальными запасами.

Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие поступления в процесс производственного или личного потребления. С другой стороны, материальные запасы – это статичное состояние материального потока.

Материальные запасы в том или ином виде присутствуют на всем протяжении логистической цепи, связывая до 80% оборотных средств фирмы. Затраты на управление запасами достигают 40% и более логистических издержек фирмы.

Транспортная логистика

Стратегия развития транспортных систем должна базироваться на следующих принципах:

- гибкость – транспортные организации должны гарантировать круглосуточную доставку грузов различными партиями в различные районы;
- интегрированность – взаимосвязь с другими транспортными фирмами для осуществления смешанных перевозок (воздушные – морские – железнодорожные – автомобильные);
- оказание дополнительных услуг – экспедирование грузов, охрана, временное складирование и т.д.

Управление транспортом в процессе физического движения товаров на пути от производителя к потребителям через сформированные логистические каналы распределения состоит в последовательном решении следующих задач:

- Выбор вида транспорта и определение мест и способов перевалки грузов с одного вида транспорта на другой.
- Маршрутизация этого движения для видов транспорта, свободных в определении трассы движения (например, для автомобильного транспорта в отличие от железнодорожного).
- Контроль и управление движением транспорта в ходе доставки товаров по логистической цепи.

Правильное и оперативное решение вопросов, связанных с ходом транспортировки, являющейся неотъемлемым звеном всего производственно-сбытового процесса, должно базироваться на следующих факторах:

- повышение технического уровня транспортировки, связанного с широкомасштабной информатизацией на основе применения компьютерной техники;
- организационно-методические мероприятия, базирующиеся на концепции логистики, рассматривающей движение материального потока как единого целого.

Информационное обеспечение

Внедрение в практику логистических информационных систем позволяет органически объединить в единое целое все логистические подсистемы и управлять ими исходя из корпоративной стратегии фирмы.

Подобная система может быстро влиять на производственные процессы с целью:

- обеспечения выпуска на рынок продукции, необходимой в настоящий момент;
- реализации в кратчайшие сроки целевых потребителей;
- поддержания стабильно высокого качества продукции.

Информационная логистика представляет собой потоки информации, являющиеся связующими нитями, которые связывают все элементы логической системы (снабжение, производство, сбыт).

Информационная логистика охватывает управление всеми процессами движения и складирования реальной продукции на предприятии, позволяя обеспечить своевременное и эффективное ее движение из точки возникновения в точку потребления с минимальными затратами и оптимальным сервисом.

Логистическая система предъявляет к своей измерительной сети следующие требования:

- быстрый и надежный, предпочтительнее автоматизированный, сбор информации и данных о транспортных средствах и средствах производства;
- структурирование внутрипроизводственной информационной системы поддержки принятия решений, которая в каждый момент содержит актуальную информацию о ходе производственных процессов по каждому участку предприятия.

Логистический менеджмент

Логистический менеджмент в компании (когда она является «хозяином» логистического процесса) – это процесс администрирования логистической системы, т.е. выполнение основных управленческих функций (преимущественно с применением информационно-компьютерных технологий) для достижения целей логистической системы.

Основные управленческие функции администрирования логистической системы:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- организация;
- регулирование (принятие решений);
- координация (межфункциональная и межорганизационная);
- анализ;
- аудит (внутренний и внешний);
- контроллинг;
- ценообразование.

Компании заинтересованы в долгосрочном увеличении прибыли, росте и приемлемой рентабельности инвестиций в логистику, хотя основными ключевыми показателями, на которые ориентированы логистические стратегии, остаются:

- снижение общих логистических затрат;
- минимизация инвестиций в логистическую систему;
- улучшение качества логистического сервиса.

Разработка логистической стратегии фирмы

В настоящее время существует несколько типовых логистических стратегий, успешно применяемых многими компаниями в мире, однако практика бизнеса свидетельствует о том, что логистическая стратегия каждой компании в определенной степени уникальна.

Стратегия сокращения затрат направлена на снижение операционных компонентов затрат, связанных в основном с движением материальных ресурсов, незавершенной продукции, готовой продукции (транспортировкой) и запасами продукции.

Стратегия минимизации инвестиций связана с поиском наилучших путей организации логистической системы, позволяющих получить максимальную отдачу (возврат) на вложенный капитал.

Стратегии улучшения потребительского сервиса основаны на допущении, что повышение качества продукции и сервиса приводит к росту прибыли фирмы от расширения рынка и увеличения роста продаж.

Основополагающие этапы, которые должна пройти любая компания при разработке логистической стратегии:

- Этап конфигурирования логистической сети
- Этап разработки организационной системы логистической сети
- Этап разработки направлений и технологий координации
- Этап определения стратегических требований к качеству продукции и логистического потребительского сервиса
- Этап создания интегрированной системы управления запасами
- Этап выбора логистической информационной системы

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК
СФЕРА
БИЗНЕС-ДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Кризис предприятия.

Сущность и виды банкротства

Фазы кризиса, отличающиеся содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению:

Первая — снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Вторая — убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

Третья – истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Четвертая – неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация и должна быть объектом антикризисного управления.

В законодательной и финансовой практике выделяют следующие **виды банкротства** предприятий:

1. **Реальное банкротство.** Оно характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность в предстоящем периоде, вследствие чего оно объявляется банкротом юридически.
2. **Техническое банкротство.** Используемый термин характеризует состояние неплатежеспособности предприятия, вызванное существенной просрочкой его дебиторской задолженности. При этом размер дебиторской задолженности превышает размер кредиторской задолженности предприятия, а сумма его активов значительно превосходит объем его финансовых обязательств. Техническое банкротство при эффективном антикризисном управлении предприятием, включая его санирование, обычно не приводит к юридическому его банкротству.
3. **Умышленное банкротство.** Оно характеризует преднамеренное создание (или увеличение) руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; нанесение ими экономического ущерба предприятию в личных интересах или в интересах иных лиц; заведомо некомпетентное финансовое управление. Выявленные факты умышленного банкротства преследуются в уголовном порядке.
4. **Фиктивное банкротство.** Оно характеризует заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки (рассрочки) выполнения своих кредитных обязательств или скидки с суммы кредитной задолженности. Такие действия также преследуются в уголовном порядке.

Основные причины возникновения кризисной ситуации

Причины, из-за которых предприятие попадает в кризис:

- внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;
- внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Внутренние факторы:

- Дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно-коммерческой деятельности или неэффективной инвестиционной политики.
- Низкий уровень техники, технологии и организации производства.
- Снижение эффективности использования производственных ресурсов предприятия, его производственной мощности и, как следствие, высокий уровень себестоимости, убытки, "проедание" собственного капитала.
- Создание сверхнормативных остатков незавершенного строительства, незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, в связи с чем происходит затоваривание, замедляется оборачиваемость капитала и образуется его дефицит. Это заставляет предприятие залезать в долги и может быть причиной его банкротства.

- Плохая клиентура предприятия, которая платит с опозданием или не платит вовсе по причине банкротства, что вынуждает предприятие самому залезать в долги. Так зарождается цепное банкротство.
- Отсутствие сбыта из-за низкого уровня организации маркетинговой деятельности по изучению рынков сбыта продукции, формированию портфеля заказов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, выработке ценовой политики.
- Привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, что ведет к увеличению финансовых расходов, снижению рентабельности хозяйственной деятельности и способности к самофинансированию.
- Быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, в результате чего запасы, затраты и дебиторская задолженность растут быстрее объема продаж. Отсюда появляется потребность в привлечении краткосрочных заемных средств, которые могут превысить чистые текущие активы (собственный оборотный капитал). В результате предприятие попадает под контроль банков и других кредиторов и может подвергнуться угрозе банкротства.

Внешние факторы:

- Экономические: кризисное состояние экономики страны, общий спад производства, инфляция, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров. Одной из причин несостоятельности субъектов хозяйствования может быть неправильная фискальная политика государства. Высокий уровень налогообложения может оказаться непосильным для предприятия.
- Политические: политическая нестабильность общества, внешнеэкономическая политика государства, разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности и прочих проявлений регулирующей функции государства.
- Усиление международной конкуренции в связи с развитием научно-технического прогресса.
- Демографические: численность, состав народонаселения, уровень благосостояния народа, культурный уклад общества, определяющие размер и структуру потребностей и платежеспособный спрос населения на те или другие виды товаров и услуг.

Понятие и принципы антикризисного управления

Классическая схема антикризисного управления:

- анализ внешней среды и потенциальных конкурентных преимуществ предприятия. Результаты анализа служат базой для альтернативного выбора стратегии развития предприятия по критерию финансового состояния;
- диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия, осуществляемая на основе комплексного анализа текущего финансово-экономического состояния предприятия. Выбор методов и направлений анализа определяется необходимостью поиска эффективных способов финансового оздоровления предприятия;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия с учетом основных аспектов реструктуризации предприятия в целом, а также дебиторской и кредиторской задолженности. В бизнес-плане предусматриваются показатели, по которым целесообразно отслеживать текущее состояние дел;
- организация процесса антикризисного управления как упорядочение и согласование всех процессов, происходящих на предприятии, а также выполнение мероприятий, предусмотренных бизнес-планом, и их ориентация на цели финансового оздоровления;
- обеспечение контроля в форме систематического наблюдения за выполнением запланированных мероприятий, своевременное фиксирование отклонений фактических показателей от плановых для оперативной корректировки.

Антикризисное управление – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Основные принципы антикризисной системы управления:

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.
- Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.
- Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно). В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется антикризисным процессом.

Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях рыночной экономики – управляемый процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Антикризисное управление – применение антикризисных процедур на микроуровне, применительно к конкретному предприятию. Антикризисное управление связано с отношениями, складывающимися на уровне предприятия при применении реорганизационных или ликвидационных мероприятий.

Антикризисное регулирование – это воздействие на должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Основные направления государственного антикризисного регулирования:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным предприятиям и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих предприятий;
- принятие правительством мер, направленных на преодоление кризиса платежей;
- приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников;
- создание института арбитражных и конкурсных управляющих.

Антикризисный процесс – применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур – начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния.

В случае выявления фактов проблемности при диагностике финансового состояния **основными этапами антикризисного управления** являются:

- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- регулирование процесса финансового оздоровления;
- оценка глубины финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мер по финансовому оздоровлению;
- выбор и реализация антикризисных процедур.

Разработка антикризисной стратегии предприятия

Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса:

- анализ макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора окружения: политическое, экономическое, социальное, технологическое;
- анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Анализ стратегии предприятия, находящегося в кризисной ситуации

Эффективность текущей стратегии

Сначала нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия

Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании SWOT-анализ. Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими.

Конкурентоспособность цен и издержек предприятия

Должно быть известно, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется «цепочкой ценностей».

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль.

Оценка прочности конкурентной позиции предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий предприятия. Либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Менеджеры изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать и представить в следующем виде.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации

1. Стратегические показатели деятельности предприятия:

- а) доля на рынке;
- б) объем продаж уменьшается – увеличивается;
- в) размер прибыли;
- г) доходность акций;
- д) другое.

2. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.

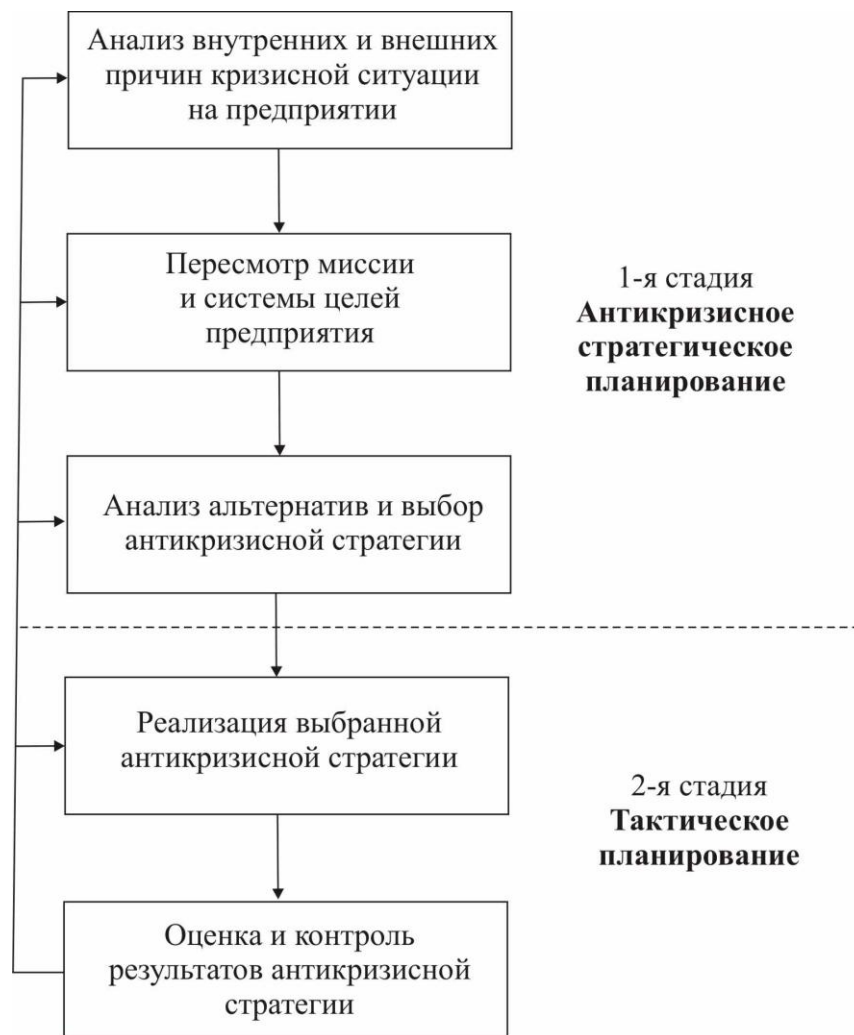
3. Конкурентные переменные:

- а) качество / характеристики товара;
- б) репутация/имидж;
- в) производственные возможности;
- г) технологические навыки;
- д) сбытовая сеть;
- е) маркетинг;
- ж) финансовое положение;
- з) издержки по сравнению с конкурентами;
- и) другое.

4. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами.

5. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

Схема стратегии и тактики в антикризисном управлении



Бизнес-план как инструмент финансового оздоровления предприятия

Основным сводным документом финансового оздоровления предприятия является бизнес-план, в котором анализируются процессы изменения предприятия, показывается, каким образом руководство предприятия намерено преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, наметить конкретные пути предотвращения банкротства.

Основное назначение бизнес-плана:

- обосновании стратегии вывода предприятия из кризисной ситуации или состояния несостоятельности;
- определении рыночных перспектив предприятия (объемов продаж, завоевание определенных сегментов рынков и категорий потребителей, и, следовательно, — ожидаемых финансовых результатов);
- определении источников и объемов финансирования намечаемых мероприятий, а также времени и порядка расчетов с инвесторами.

Первой фазой планирования является определение конкретных проблем, которые привели к неплатежеспособности.

Вторая фаза — планирование, включающее планирование целей, средств достижения целей, ресурсов и контроля.

Третья фаза включает собственно составление бизнес-плана.

Функциональные разделы бизнес-плана

- Диагностика факторов неплатежеспособности
- Концепция выхода из кризиса
- Составление бизнес-плана
- Продукты и услуги
- План маркетинга
- План производства
- Управленческо-кадровый план
- Финансовый план

Этапы планирования оздоровления предприятия

Функциональные сферы	Продукты и услуги	Маркетинг	Производство	Организация и управление	Капитал и юридическая основа	Финансы
Стадии планирования						
Формулирование проблем: где мы сейчас?	Низкое качество продукции и услуг	Слабые каналы сбыта	Устаревшее оборудование	Неэффективная оргструктура	Отсутствие Стратегического инвестора	Большая дебиторская задолженность
Планирование целей: куда надо идти?	Выпуск новой продукции, повышение качества существующей	Новая схема каналов сбыта	Замена оборудования	Реорганизация структуры управления	Привлечение стратегического инвестора	Сокращение дебиторской задолженности
Планирование средств достижения целей: каким путем пойдём?	НИОКР, лицензия, контроль качества	Привлечение посредников, открытие филиалов	Выбор нового оборудования, бюджет программы	Выбор новой оргструктуры	Продажа контрольного пакета акций	Продажа долгов, конверсия долгов в долевое участие, заключение соглашения о графике выплат
Планирование ресурсов: чем обеспечим движение?	Набор специалистов, бюджет программы	Создание отдела развития, бюджет программы	Долевое участие, бюджет программы	Набор или переквалификация кадров, бюджет	Привлечение компании по управлению программы капиталом	Привлечение компании по управлению капиталом
Планирование внедрения и контроля: кто будет управлять движением?	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Выбор руководителя программы и механизма контроля	Назначение ответственного	Назначение ответственного

Методы управления фирмой в условиях нестабильного рынка

Методы управления, применяемые фирмами, зависят от рыночной ситуации и, главным образом, от степени ее нестабильности.

А. Методы управления, основанные на контроле:

- справочники, инструкции;
- финансовый контроль.

Б. Методы управления, основанные на экстраполяции:

- долгосрочное планирование;
- составление бюджетов текущих расходов и капитальных вложений;
- целевое управление.

В. Методы управления, направленные на предвидение изменений:

- стратегическое планирование;
- выбор стратегических позиций.

Таким образом, при стратегическом планировании добавляется еще одна петля управления (по стратегическим программам), экстраполяция заменяется развернутым стратегическим анализом.

Г. При управлении на основе гибких экстренных решений применяют:

- ранжирование стратегических задач;
- управление по слабым сигналам;
- управление в условиях неожиданных событий.

Схема стратегического планирования

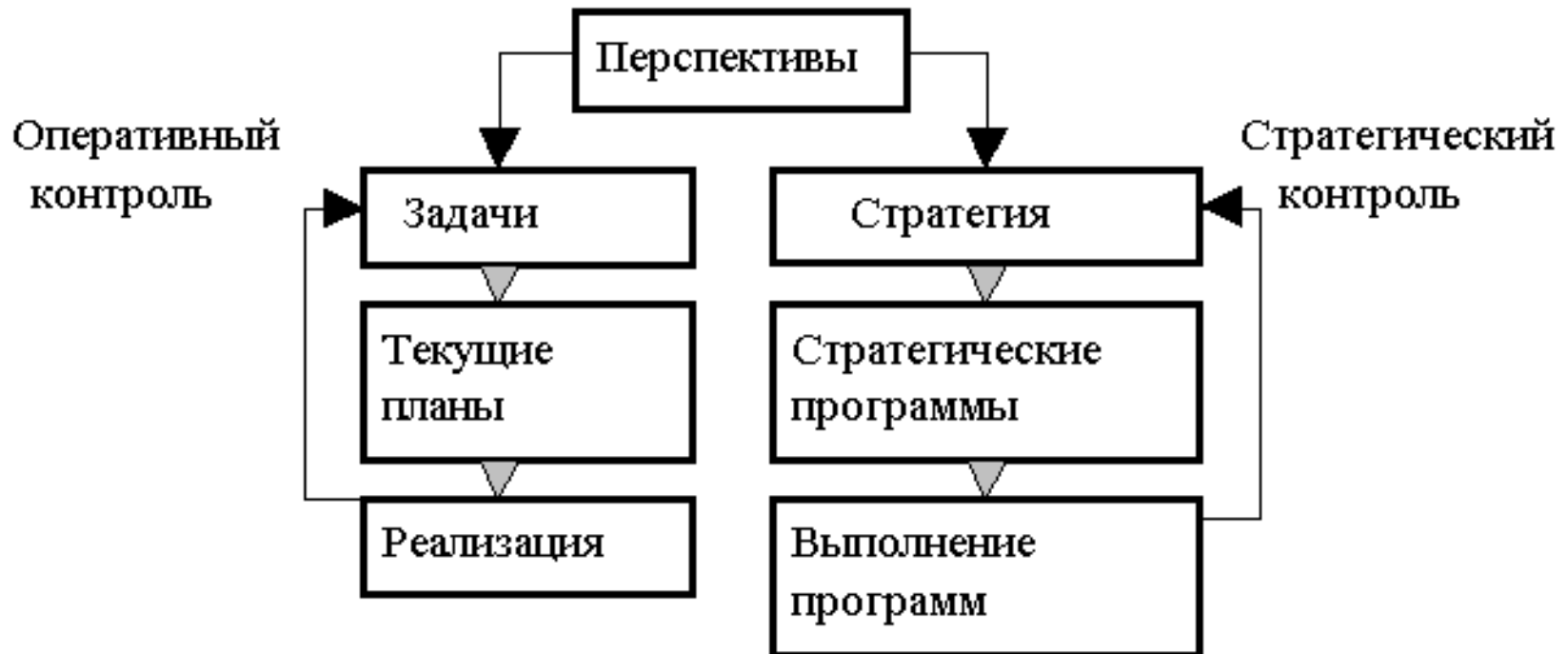
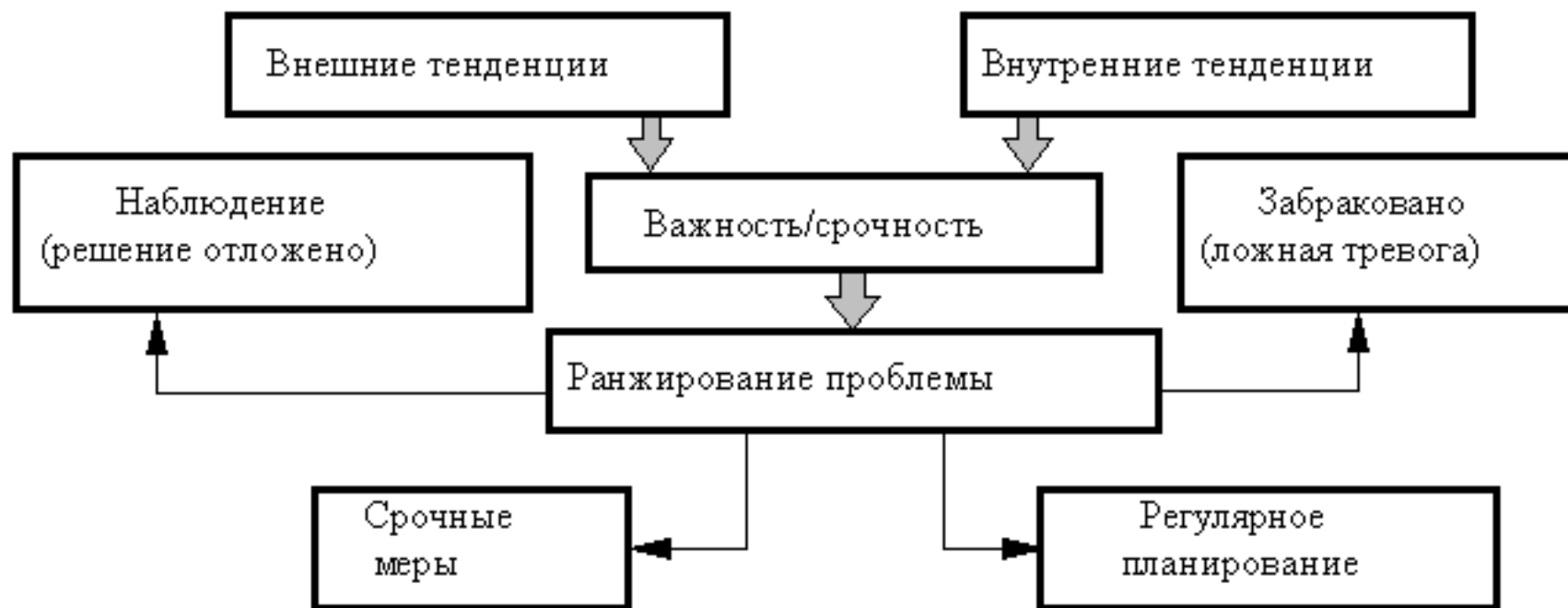


Схема управления путем ранжирования стратегических задач



Действия фирмы при слабых сигналах

Сила сигнала	Характер мер
1. Опасность или новая возможность осознаются	Наблюдение за внешней средой Определение относительной силы слабых сигналов
2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны	Снижение внешней стратегической уязвимости Повышение гибкости внутри фирмы
3. Масштабы явления принимают конкретные очертания	Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер
4. Пути решения проблемы определяются	Планы практических мероприятий и их осуществление

При нестабильности внешней среды фирмы порядка 5 — необходимо создание в фирме системы чрезвычайных мер:

- создание коммуникационной сети связей для чрезвычайных ситуаций (невзирая на границы подразделений);
- перераспределение обязанностей высшего руководства: группы по контролю и сохранению здорового морального климата, обеспечению обычной работы с минимумом срывов и по чрезвычайным обстоятельствам;
- создание сети оперативных групп с обеспечением связи между ними с учетом заблаговременных тренировок по действиям в возможных ситуациях;
- создание четкого сценария действий в предлагаемых ситуациях.

Этапы и алгоритм санации

I.

Разработка мероприятий по оздоровлению предприятия

Эффект





УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГА В БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИИ

Что такое маркетинг

Маркетинг – это предпринимательская деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю.

Маркетинг – вид экономической и социальной деятельности, направленный на удовлетворение потребностей и желаний отдельных личностей и групп посредством предоставления товаров и услуг на основе обмена.

Маркетинг – управленческий процесс всеми сторонами деловой активности фирмы. Он означает не что иное, как приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли.

Маркетинг – это философия современного бизнеса, определяющая стратегию и тактику фирмы в условиях конкуренции. Она представляет собой ориентированную на потребителя производственно-сбытовую деятельность, обеспечивающую фирме долгосрочную максимальную прибыль от реализации ее продукции.

Маркетинг – одна из основополагающих дисциплин для профессиональных деятелей рынка. Им нужно знать, как описать рынок и разбить его на сегменты; как оценить нужды и запросы, предпочтения потребителей в рамках целевого рынка; как сконструировать и испытать товар с нужными для рынка потребительскими свойствами; как посредством цены донести до потребителей идею ценности товара; как выбрать умелых посредников, чтобы товар оказался широкодоступным и хорошо представленным; как рекламировать и продвигать товар, чтобы потребители знали и хотели его приобрести. Профессиональный деятель рынка должен, без сомнения, обладать широким набором знаний и умений.

Таким образом, маркетинг представляет собой философию и методологию рыночной деятельности, формирующие «образ мышления» в управлении предприятием и «образ действия» предприятия на рынке.

Управление маркетингом

Управление маркетингом рассматривается в трех направлениях:

- управление деятельностью (маркетинговое управление);
- управление функцией;
- управление спросом.

Управление деятельностью

Маркетинговое управление деятельностью предприятия означает формирование нового «образа мышления», в основе которого лежат ориентация на рынок, постоянная готовность к изменениям требований рынка. Маркетинговое управление — это управление предприятием, подчиняемое требованиям рынка. Переход на маркетинговое управление предприятием представляет собой качественно новое состояние, когда в своей деятельности оно не только опирается на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия.

Управление функцией

Маркетинговая функция – одна из важнейших функций предприятия в условиях его рыночной деятельности. Она теснейшим образом связана с производственной, снабженческо-сбытовой, финансовой, административной и другими функциями предприятия. Маркетинговая функция формируется постольку, поскольку происходит перестройка в мировоззрении управления предприятием на всех его уровнях по принципу «от нужд производства – к нуждам рынка».

Управление спросом

Механизм управления спросом основан на использовании определенных средств, инструментов в их тесной взаимосвязи. К числу таких средств относятся: продукт, продажная цена, позиция, продвижение.

Продукт (или товар) — это наиболее важное средство маркетинга. Предприятие должно четко представлять себе, какой продукт необходим потребителю, каковы их требования, как можно повысить полезность товара для потребителя, как выделить собственный продукт среди других товаров и т.д.

Продажная цена — установленная предприятием цена продажи, которая будет покрывать все затраты и приносить прибыль. Кроме того, цена не может существенно отличаться от цен конкурентов на аналогичные товары, иначе потребитель не будет его приобретать. Немаловажно при определении цены состояние спроса на данный товар и др.

Позиция (или место и условия продажи товаров) — чтобы продукт стал полезным для потребителя, он должен оказаться в том месте и именно тогда, когда он необходим потребителю. Используются различные каналы доставки товара на рынок, привлекаются посредники, создаются условия для быстрой встречи товара с покупателем.

Продвижение — одно из ключевых средств маркетинга, позволяющее активно воздействовать на потребителей. Продвижение (или содействие продажам) широко использует рекламу, личные контакты, стимулирование, формирование положительного имиджа и т.д.

Взаимосвязь высшего руководства и основных функций управления на предприятии



Существует **пять основных подходов**, на основе которых коммерческие организации осуществляют **управление своей маркетинговой деятельностью: концепция совершенствования производства, концепция совершенствования товара, концепция интенсификации коммерческих условий, концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга**. Эти концепции формировались в различные периоды развития рыночной экономики. Общая тенденция развития маркетинга — перенос акцента с производства и товара на коммерческие усилия, на потребителя и все большая ориентация на проблемы потребителя и социальной этичности.

Степень эффективности управления маркетингом можно оценить с помощью анализа маркетингового потенциала предприятия; ревизии и аудита маркетинга; оценки эффективности маркетинга на основе изучения проблем управления маркетингом предприятия.

Концепция эффективности управления маркетингом (по Соловьеву Б.А.)

Наиболее комплексный подход к определению факторов маркетинговой эффективности вытекает из концепции системы управления маркетингом предприятия, предложенной Б.А. Соловьевым: «Управление маркетингом – важнейшая функциональная часть общей системы управления предприятием, направленная на достижение согласованности внутренних возможностей предприятия с требованиями внешней среды для обеспечения прибыли». По его мнению, управление маркетингом (УМ) – это управленческая подсистема предприятия, функционирующая на трех уровнях:

- управление деятельностью (УД);
- управление функцией (УФ);
- управление спросом (УС).

Таким образом, эффективность управления маркетингом предлагается рассматривать как эффективность трех уровней (параметров) управления маркетингом:

$$\mathcal{E}(\text{УМ}) = f(\mathcal{E}(\text{УД}), \mathcal{E}(\text{УФ}), \mathcal{E}(\text{УС})).$$

Трехфакторная модель определения эффективности управления маркетингом

Эффективность управления маркетингом											
Эффективность управления деятельностью				Эффективность управления функцией				Эффективность управления спросом			
Э(Рв)	Э(Рп)	Э(В)	Э(Со)	Э(П)	Э(О)	Э(М)	Э(К)	Э(УТ)	Э(Усб)	Э(УЦ)	Э(УК)

В свою очередь, эффективность управления деятельностью структурно состоит из оценки факторов рыночной ориентации высшего руководства (Рв), рыночной ориентации персонала (Рп), взаимодействия высшего руководства и персонала (В), степени открытости системы управления внешней среде (Со):

$$\text{Э(УД)} = f(\text{Э(Рв)}, \text{Э(Рп)}, \text{Э(В)}, \text{Э(Со)}).$$

Эффективность управления функцией в модели Б.А. Соловьева представлена как зависимость от показателей эффективности таких переменных, как планирование (П), организация (О), мотивация (М) и контроль (К):

$$\text{Э(УФ)} = f(\text{Э(П)}, \text{Э(О)}, \text{Э(М)}, \text{Э(К)}).$$

Эффективность управления спросом представлена функцией от показателей эффективности основных функций маркетинга промышленного предприятия: управления товаром (Ут), управления сбытом (Усб), управления ценой (Уц), управление коммуникациями (Ук):

$$\text{Э (УС)} = f(\text{Э(Ут)}, \text{Э(Усб)}, \text{Э(Уц)}, \text{Э(Ук)}).$$

В то же время Б.А. Соловьев, определив достаточно полно структуру системы управления маркетингом, не структурировал ее однозначно и не предложил методики оценки ее эффективности.

Система оценки эффективности управления маркетингом промышленного предприятия в период перехода к рыночным отношениям (по Пономаренко И. и Похабову В.)

Уровни управления маркетингом	Показатели оценки	Система критериев оценки
1. Эффективность управления деятельностью	1.1. Рыночная ориентация высшего руководства	1.1.1. Ориентация на потребности потребителей высшего руководства 1.1.2. Уровень образования и степень мобильности высшего руководства 1.1.3. Степень принятия риска высшим руководством

	1.2. Рыночная ориентация персонала	1.2.1. Отношение к маркетингу немаркетинговых подразделений 1.2.2. Готовность к переменам коллектива в целом 1.2.3. Наличие «корпоративного духа»
	1.3. Взаимодействие высшего руководства и персонала	1.3.1. Степень отделения управленческой работы от неуправленческой 1.3.2. Делегирование полномочий 1.3.3. Процесс принятия решений
	1.4. Степень открытости системы управления внешней среде	1.4.1. Распределение приоритетов в цепочке «производство-потребление»

2. Эффективность управления функцией	2.1. Планирование	2.1.1. Наличие системы стратегического планирования 2.1.2. Направления маркетинговых исследований 2.1.3. Частота проведения маркетинговых исследований 2.1.4. Использование в планировании маркетинга комплексного подхода 2.1.5. Функционирование маркетинговой информационной системы
	2.2. Организация	2.2.1. Формальная структура службы маркетинга 2.2.2. Психологический климат 2.2.3. Качественный состав сотрудников службы маркетинга 2.2.4. Координация работы в службе маркетинга 2.2.5. Связи службы маркетинга с другими подразделениями
	2.3. Мотивация	2.3.1. Какова система стимулирования сотрудников службы маркетинга 2.3.2. Соответствие ценностей организации и личных ценностей Сотрудников
	2.4. Контроль	2.4.1. Четкость критериев эффективности маркетинговой деятельности 2.4.2. Регулярность осуществления контроля

3. Эффективность управления спросом	3.1. Управление товаром	3.1.1.Разработка новых товаров 3.1.2.Формирование ассортимента
	3.2. Управление сбытом	3.2.1. Наличие системы поиска новых каналов сбыта
	3.3. Управление ценой	3.3.1. Методы ценообразования 3.3.2. Ранжирование цен
	3.4. Управление коммуникациями	3.4.1. Используемые методы коммуникаций 3.4.2. Цели коммуникаций

Оценка эффективности маркетинговой деятельности

Оценка эффективности маркетинговой деятельности является заключительным этапом комплекса маркетинга. Она необходима для того, чтобы как можно раньше выявить ошибки в процессе планирования, организации и реализации маркетинговой деятельности, выявить причины несоответствия и провести необходимые корректировки.

Анализом эффективности считается оценка того, как инвестиции в те или иные маркетинговые действия влияют на потребителя, а тот в свою очередь на финансовое состояние компании, долю на рынке, прибыльность и, наконец, капитализацию. Таким образом, объектом исследования становятся статьи маркетинговых затрат – реклама, продвижение товара и т.д. Все эти действия, так или иначе оказывают влияние на нефинансовые показатели, такие как осведомленность о торговой марке, отношение к бренду, намерения к совершению покупки. Системы оценки успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы убедиться, что компания достигла заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в ее маркетинговых и стратегических планах.

В процессе оценки эффективности маркетинга может быть выяснено, что плановые и реальные показатели не совпадают, значит, что-то было сделано не так: недостаточный бюджет, неправильно выбранные целевые рынки и т.д. Выявив, что же именно явилось причиной неудачи, необходимо откорректировать свою маркетинговую стратегию и попытаться добиться лучших результатов.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 1997.
2. Анискин Ю.П. Организация малого бизнеса в туризме: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2000.
3. Бандурин В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. – М.: Наука и экономика, 1999.
4. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2002.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: Инфра-М, 1998.
6. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 1996.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.
8. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие. – Минск: Новое знание, 2001.
9. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001.
10. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2000.
11. Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием. – М.: Новый Логос, 2000.
12. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник. М.: Русская деловая литература, 1998.
13. Кулик И.И. Менеджмент, маркетинг фирмы: учебное пособие для студентов экономических факультетов. – Минск: БГУ, 2006.
14. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, 2005.
15. Логистика: Учебное пособие / Под ред. Б.А. Аникина. М.: Инфра-М., 1997.
16. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2001.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2005.
18. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – Минск, 2000.
19. Радиевский М.В. Бизнес-план. Техничко-экономическое планирование и обоснование финансовой стратегии предприятия. Минск: Белпринт, 2000.
20. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 1999.
21. Тренев Н.Н. Стратегическое управление на предприятиях: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.
22. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Тандем, 2002.
23. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999.