

УДК 338.22:005
ББК 65.291.21
К 49

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, профессор,
проректор по учебной и воспитательной работе
Гомельского государственного технического
университета им. П. О. Сухого;
Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент кафедры
менеджмента Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 14 декабря 2010 г.

Климович, Л. К.

К 49 Предпринимательский менеджмент : курс лекций для студентов
специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» / Л. К. Климович, Е. Ф.
Прокушев. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-
экономический университет потребительской кооперации», 2012. –
100 с.

ISBN 978-985-461-892-0

УДК 338.22:005
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-892-0

© Климович Л. К., Прокушев Е. Ф., 2012
© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2012

ВВЕДЕНИЕ

В инновационной экономике менеджмент повсеместно используется для достижения целей управления в организации на основе использования эффективно организованного труда персонала путем мотивации и развития их навыков и способностей.

Благодаря изучению предпринимательского менеджмента специалист в любой сфере способен получить конкретные знания и практические навыки в постановке и обосновании целей управления, а также в мобилизации членов коллектива для достижения поставленных перед ними целей. На основе менеджмента создаются реальные условия для принятия научно обоснованных решений, систематизации работы кадров, управления организациями как целостными системами.

Предпринимательский менеджмент может научить правильному пониманию миссии фирмы, организации, действующих на рынке как в своей стране, так и за рубежом; правильной постановке целей, задач; определению путей их оптимального достижения на основе конкретных принципов и правил, используемых в практической деятельности хозяйствующих субъектов.

В данном курсе лекций изложены основы методологии и методики современного предпринимательского менеджмента: сущность, принципы, основные категории менеджмента, особенности социального развития внешней и внутренней среды организации, состав современных функций менеджмента.

В новых условиях система подготовки и переподготовки менеджеров и предпринимателей основана на развитии компетенций и навыков управления в инновационной, динамичной среде в условиях глобализации экономики. Предпринимательский менеджмент способствует развитию и внедрению инноваций.

Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность предпринимательства

Следуя спонтанно складывающимся нравственным традициям, материальное производство достигло такого уровня эффективности, что для его поддержания в настоящее время не требуется большого количества «рабочей силы». Повышается роль «людей знания», главное занятие которых состоит в производстве и распределении теоретических знаний, изобретений и инноваций. Предпринимательство «материализует» знания посредством творческой активности его носителей. Это говорит о том, что «активное общество» переходит от простого накопления информации к творческому использованию знаний, от рациональности к творческому поиску своей «ниши» в экономической жизни.

Понятие «предприниматель» (англ. *entrepreneur*) впервые употребил английский банкир и экономист Ричард Кантильон в начале XVIII в. По Кантильону предпринимательство – это экономическая деятельность, в процессе которой приводятся в соответствие товарное предложение и спрос в условиях постоянного риска.

Понятие предпринимательской деятельности дано в ст. 1 Гражданского кодекса, которая гласит, что «предпринимательская деятельность – это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени на свой риск и под свою имущественную ответственность и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанным лицам для продаж, а также от выполнения или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначены для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления».

Под предпринимательством понимается специфический вид предпринимательской деятельности, требующий привлечения собственных средств и принятия на себя определенной ответственности и хозяйственного риска.

Предпринимательство как особый вид деятельности предполагает наличие субъектов этой деятельности, определенного образа мышления, особого стиля, типа хозяйственного поведения.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность осуществляется физическими и юридическими лицами, предполагает

свободу и самостоятельность деятельности в следующих направлениях:

- выбор вида, сферы, направлений и методов предпринимательской деятельности;
- принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации;
- формирование производственных программ и источников их финансирования, поставщиков продукции и услуг;
- выбор каналов и методов сбыта;
- установление систем и размеров оплаты труда;
- установление уровня цен и тарифов на продукцию и услуги;
- распоряжение прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности.

Фактически во всех современных исследованиях предпринимательства как на индивидуальном уровне, так и на уровне крупных организаций присутствуют в качестве его функциональных характеристик принятие и несение риска, распределение ресурсов в перспективных направлениях. Комплексный подход к предпринимательской функции позволил говорить о современном предпринимательстве как об особом стиле поведения, в основе которого лежит сочетание постоянного поиска новых возможностей, ориентация на инновацию, умение привлекать и организовывать эффективное использование ресурсов из разных источников для решения поставленных задач.

Ценой подобного решения предпринимательского менеджмента является первенство в экономической состязательности, достижение конкурентоспособности и качества продукции, высокой производительности труда в современной экономике. Сложность продукции и технологий современной экономики вызывают необходимость сознательного отношения работающих людей в организации ко всем фазам исследовательского и производственного цикла.

Предпринимательский менеджмент призван поддерживать гибкость и способность к самообновлению организаций. Созидательные функции предпринимательского менеджмента определяют его целенаправленность, определенность и контролируемость. Предпринимательский менеджмент способен привести к первенству в экономической состязательности, достижению конкурентоспособности и повышению качества продукции.

Главным стимулом предпринимательства является прибыль. *Прибыль* – это доход, который остается после вычета из выручки затрат и оплаты труда наемных работников, является собственностью предпринимателя и может быть израсходован им по своему усмотрению.

К важным свойствам предпринимательского менеджмента относятся мобильность и динамичность. Сбалансированность спроса

населения с объемом, структурой и качеством предлагаемых товаров и услуг является важнейшим элементом содержания предпринимательской деятельности. Имея возможность получить качественную недорогую услугу, заказчик-потребитель сокращает издержки потребления и получает больше морального и материального удовлетворения, чем при самостоятельном решении своих проблем. И наоборот, чем более дорогостоящая услуга предлагается клиенту, тем выше его издержки потребления. Предпринимательский сектор способствует расширению ассортимента представленных услуг, снижению их стоимости, повышению качества и увеличению количества рабочих мест.

1.2. Особенности предпринимательской деятельности. Методология управления предпринимательской деятельностью

Предпринимательская деятельность также является составным элементом и развивается под влиянием экономико-географических, природно-климатических, социально-демографических условий и сама активно влияет на их развитие. На территории Республики Беларусь происходит пространственное соединение различных видов деятельности хозяйствующих субъектов. При этом каждый из них выполняет определенные функции, хотя не имеет тесной связи с другими, их объединяет общая цель, которая заключается в удовлетворении потребностей населения в инновационной среде.

Функциональную сложность предпринимательской деятельности отражает и тот спектр сфер деятельности, который соответствует отдельным функциям предпринимательства (рисунок 1).

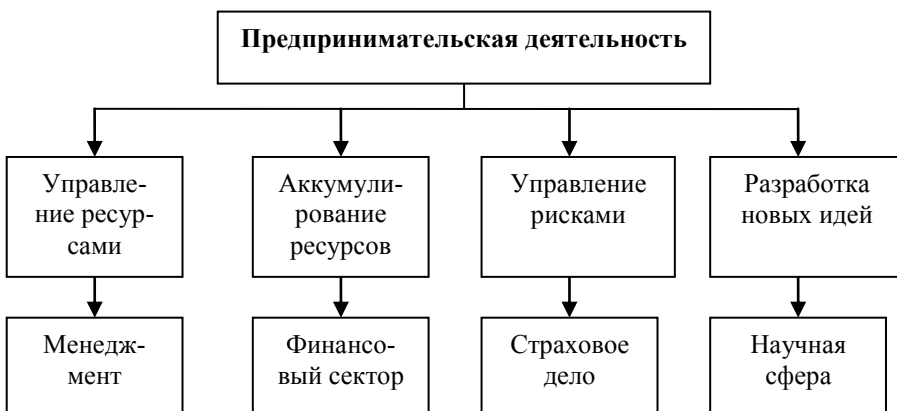


Рисунок 1 – Функции предпринимательства

Основные характеристики потенциала предпринимательского менеджмента интернациональны, вместе с тем уровень развития и тип конкретных национальных экономических систем влияют на его специфику.

Если задача предпринимательского менеджмента заключается в обеспечении лидерства, необходимого для повышения производительности труда и улучшения качества жизни в период непрерывных перемен, то он не может быть просто катализатором, который изменяет другие элементы, но сам при этом не изменяется. Менеджер-предприниматель должен сам быть лидером.

Чтобы распорядиться своим талантом и способностями, человеку нужна еще и совесть – главная этическая норма, дающая ему понимание того, как необходимо поступать в той или иной ситуации.

Функции предпринимательского менеджмента:

- поиск товара или услуг, на которые существует платежеспособный спрос, путем изучения рынка;
- оценка ресурсов, необходимых для производства данного товара или оказания услуг, поиск рынков, где ресурсы можно приобрести по низкой цене;
- организация дела на базе новейшей техники, технологий и приемов менеджмента и управление им;
- реализация товара или услуг с использованием современных принципов маркетинга;
- распределение выручки между фондами потребления и накопления, резервным фондом, фондом выплаты дивидендов и т. д.

Различают следующие формы предпринимательской деятельности:

- *частную*, осуществляемую физическим (индивидуальным предпринимателем) или юридическим лицом на основе собственного имущества и различных форм привлечения собственности других физических и юридических лиц;
- *коллективную*, осуществляемую на основе собственности группы граждан и различных форм привлечения имущества других физических и юридических лиц;
- *контрактную*, осуществляемую руководителем организации, если он на основе контракта с собственником имущества или уполномоченным им лицом (органом) наделен правами и несет ответственность, установленную для предпринимателя.

Предпринимательство может осуществляться без образования юри-

дического лица и с образованием юридического лица (особой формой предпринимательства является предпринимательская деятельность, осуществляемая руководителем организации, если он на основе контракта с собственником имущества (уполномоченным им лицом) наделен правами и обязанностями и несет ответственность, установленную для предпринимателя).

Менеджер становится предпринимателем, когда его действия носят характер самостоятельного суждения, включающего и готовность к ошибке. Поэтому, чтобы побудить организацию следовать его курсу действий, менеджер-предприниматель должен принять на себя личную ответственность за правильность такого суждения или точки зрения.

Классификация субъектов хозяйствования представлена на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Классификация субъектов хозяйствования
в Республике Беларусь**

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, нужно разобраться в трех основных вопросах:

- в существующем в стране законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность;
- во внутренних проблемах организации (производство, товары, финансы, управление);
- в направлениях и видах воздействия финансовых рынков в организациях (банковская процентная ставка, налоги, цены).

Затем выступает вопрос о форме организации предпринимательской деятельности. Имеются три основные организационные формы предпринимательства: единоличное владение, товарищество (партнерство) и общество (корпорация).

Идеальных форм организации бизнеса нет, каждая из них имеет свои достоинства и изъяны, и поэтому окончательный выбор зависит от различных условий.

Предприниматель должен получить законное право на занятие предпринимательской деятельностью. Это право он приобретает после государственной регистрации в качестве субъекта предпринимательского процесса.

Согласно законодательству предпринимательская деятельность без регистрации запрещена. Смысл государственной регистрации сводится к тому, чтобы на основании существующего законодательства получить определенные права и принять на себя определенные обязательства.

Так, *государственная регистрация предпринимателей, осуществляющих свою деятельность без создания юридического лица*, осуществляется в порядке, установленном Законом о предпринимательстве, положением о государственной регистрации субъектов хозяйствования, потребительских кооперативов, регистрации изменений и дополнений, вносимых в их учредительные документы, другими законодательными актами Республики Беларусь.

Государственная регистрация предпринимателей, осуществляющих свою деятельность без образования юридического лица, производится по месту их жительства исполнительными комитетами районных, го-

родских, районных в городах Советов депутатов на основании следующих документов:

- заявления гражданина;
- лицензии, если данный вид деятельности подлежит лицензированию;
- документов, подтверждающих квалификацию предпринимателя, если его деятельность может представлять угрозу жизни и здоровью людей или окружающей среде;
- документа, подтверждающего внесение платы за государственную регистрацию.

Законодательством установлен максимальный срок, в течение которого должна быть произведена государственная регистрация.

Документом, подтверждающим факт государственной регистрации предпринимателя, является свидетельство о государственной регистрации предпринимателя. На имя предпринимателя банк открывает расчетный счет.

Выбор единоличной формы организации бизнеса в немалой степени определяется личностными качествами предпринимателя.

Предпринимательство в форме единоличного владения может осуществляться в двух видах, имеющих различные правовые статусы: индивидуальные предприниматели – физические лица; унитарные предприятия – юридические лица.

Индивидуальный предприниматель (ИП). Наибольшей популярностью среди начинающих предпринимателей пользуется единоличное владение, при котором предпринимательская деятельность осуществляется без образования юридического лица. Этот вид организации бизнеса на начальной стадии имеет ряд преимуществ перед другими организационно-правовыми формами по причине простоты организации и низких организационных издержек, минимальной величины начального капитала, обладает преимуществом в налогах, полной самостоятельностью, гибкостью, свободой и оперативностью действий.

Унитарное предприятие (УП). Данный вид бизнеса в отличие от индивидуального предпринимателя имеет статус юридического лица. Унитарное предприятие не наделено правом собственности на закрепленное за ним имущество. Имущество принадлежит ему на праве хозяйственного ведения и находится в частной собственности физических лиц (совместная собственность супругов или членов крестьянского хозяйства) либо юридических. Оно является неделимым и не может быть распределено – долевая собственность для этого организационного вида бизнеса не допускается.

Унитарное предприятие отвечает за организационное единство, наличие постоянного трудового коллектива, его имущество, обособляемое от имущества собственника, который не отвечает по обязательствам предприятия, за исключением случаев, когда банкротство предприятия вызвано самим собственником.

Также УП не имеет ответственности по обязательствам собственника его имущества. Оно самостоятельно ведет хозяйственную деятельность на принципах хозрасчета и несет полную имущественную ответственность, выступая на рынке от собственного имени.

Учредительным документом УП является его устав, который утверждается собственником. Управление УП осуществляет руководитель, который назначается собственником имущества либо уполномоченным им и подотчетным ему органом.

Товарищество представляет собой два и более лиц, имеющих право заниматься предпринимательской деятельностью. Основывается оно прежде всего на доверии. Участниками могут быть как юридические лица, так и ИП (физические лица). Имеется три основных вида товариществ: простое, полное, командитное.

Общество – это объединение не лиц, а капиталов и имущества для совместного ведения хозяйства с целью извлечения прибыли или другими целями. Учредителями общества могут быть как физические, так и юридические лица. Они не отвечают по обязательствам общества, а оно – по обязательствам учредителей.

По типу ответственности различают следующие виды обществ:

- Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Участники – граждане и юридические лица. Учредительный документ – учредительный договор или устав.

- Общество с дополнительной ответственностью (ОДО), представляющее собой учрежденное одним или группой лиц общество, уставной капитал которого разделен на определенные учредительными документами размеры. Учредительный документ – учредительный договор или устав.

- Акционерное общество: закрытое (ЗАО), открытое (ОАО). Учредители – граждане и (или) юридические лица, принявшие решение о его учреждении. Учредительный документ – устав, в котором определена миссия и цель организации.

Цель – это желаемое состояние, достижению которого в настоящее время и в перспективе посвящена деятельность организации, фирмы, учреждения (рисунок 3).

Миссия – это основная общая цель организации или четко выра-

женная причина ее существования, поэтому миссия организации первична по сравнению с целями. Выработанные на основе миссии цели служат в качестве критериев для последующего процесса управления. Без определения миссии как ориентира менеджеры имели бы в качестве основы для принятия решений только свои личные знания и ценности.

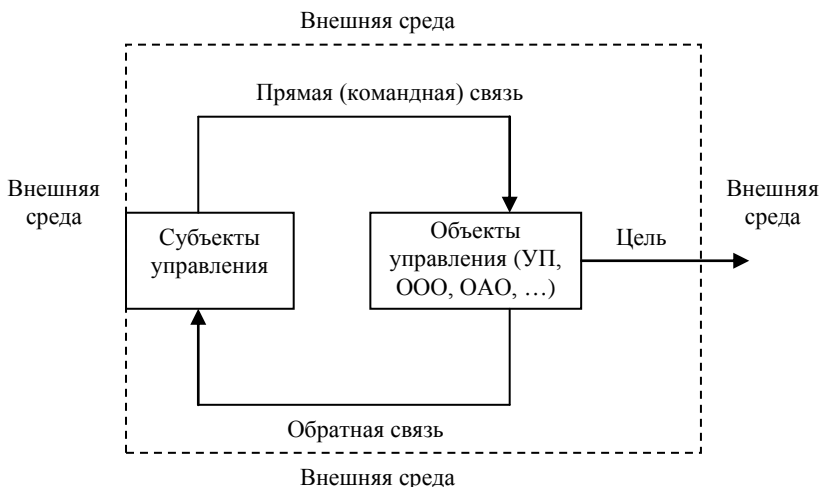


Рисунок 3 – Взаимодействие субъекта и объекта менеджмента и выход цели на внешнюю среду

Формулировка миссии хозяйствующего субъекта включает:

- задачу фирмы, организации, включающую основную услугу или товар, основной рынок и технологию;
- внешнюю среду, оказывающую основное воздействие на фирму;
- культуру организации фирмы и профессиональную ориентацию людей.

Формулирование целей коммерческого хозяйствующего субъекта показано в таблице 1.

Таблица 1 – Комплекс целей организации

Общие требования к целям	Конкретные цели хозяйствующего субъекта	Базовые элементы механизма планирования
1. Конкретность 2. Измеримость 3. Ориентация во времени (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные)	1. Прибыльность 2. Сегменты рынка 3. Производительность 4. Продукция 5. Финансы	1. Политика 2. Стратегия 3. Процедуры 4. Правила 5. Средства

4. Достижимость 5. Взаимоподдержка	6. Производственные мощности, материально-техническая база 7. Исследования на внедрение новшеств 8. Создание филиалов, новых структур 9. Кадры 10. Социальная ответственность	
---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Учредители (участники) сохраняют здесь обязательные права в отношении переданного предприятию имущества. В то же время значительное количество предприятий обладает имуществом на праве собственности другому юридическому или физическому лицу, либо государству, оно закреплено за предприятием для самостоятельного осуществления последним хозяйственной деятельности. Таковыми предприятиями являются государственные, индивидуальные, дочерние предприятия, предприятия общественных, религиозных организаций и т. д. Предприятие, за которым имущество закреплено на праве полного хозяйственного ведения, осуществляет в отношении этого имущества права владения, пользования и распоряжения в пределах, установленных законодательством и собственником. Собственник (лицо, уполномоченное собственником) создает предприятие, определяет цели его деятельности, осуществляет контроль за использованием вверенного предприятию имущества, решает вопрос его реорганизации или ликвидации и т. д. Собственник имеет право на часть прибыли от использования имущества созданного им предприятия. Как правило, собственник, передавший предприятию имущество на праве полного хозяйственного ведения, не вправе по своему усмотрению изъять имущество и перераспределить его между другими предприятиями или распорядиться этим имуществом каким-нибудь иным образом. Однако законодательством, учредительными документами предприятия могут быть установлены исключения из этого общего правила. Так, согласно законодательству в случаях не использования или неэффективного использования имущества предприятием, относящимся к государственной собственности, такое имущество может быть изъято собственником предприятия или уполномоченным органом. Законодательством и уставом предприятия могут быть установлены и другие специальные правила в отношении имущества.

1.3. Системный подход

В общем случае под системой понимается наличие множества объектов с набором связей между ними и между их свойствами, т. е. все,

состоящее из связанных друг с другом частей, называется *системой*.

Объекты – это части или компоненты системы, причем их может быть неограниченное количество.

Свойства – это качества параметров объектов. Свойства дают возможность описывать объекты системы количественно.

Связи – это то, что объединяет объекты и свойства в системном процессе в целом.

Системы могут быть естественные и искусственные (созданные человеком). К обоим типам системы применимы понятия целостности, изоляции, открытой и закрытой системы, стабильности, обратной связи, адаптации и др.

Ряд систем обладает обратной связью (рисунок 4) – это такое свойство, при котором часть их выходов вновь воздействует на вход с тем, чтобы вызвать последующие выходы.

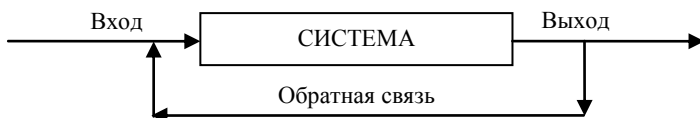


Рисунок 4 – Схема обратной связи

Изучение систем управления основывается на общей теории систем, сформированной в виде специальной концепции Людвигом фон Берталанфи в конце 40-х гг. XX в. На основе этой концепции в научный обиход введены такие понятия, как системный подход, системное исследование, системный анализ.

Системный подход – это рассмотрение предмета исследования во взаимосвязи всех его существенных характеристик относительно организации, структурного подразделения, процессов управления, внешней среды.

Системные исследования – это совокупность научных и технических проблем, которые при всей их специфике и разнообразии сходны в понимании и рассмотрении исследуемых объектов с точки зрения систем, выступающих как единое целое.

Системный анализ – это метод познания системы на основе разложения ее на составные части, элементы изучения каждой ее части в отдельности, выявление особенностей этих частей как элементов сложного целого.

Таким образом, *система* – это категория, образующая объект, представляющий собой целостное образование, в котором энергия связей между элементами превышает энергию их связей с элементами других систем, и задающая онтологическое ядро (основную сущность)

системного подхода.

При системном исследовании используются следующие ключевые понятия: целое и часть, состояние, проблема, процесс, организация, связь, система, элемент, общее, особенное, единичное.

Системный подход основан на использовании философской теории причинности и системности:

- целое первично, а части вторичны;
- части создают целое так, что воздействие на любую из них оказывает влияние на все остальные части;
- каждая часть имеет свое конкретное назначение относительно цели, на достижение которой направляется деятельность целого;
- природа частей, их функции зависят от положения частей в целом, их поведение определяется взаимоотношениями целого и частей;
- целое, являющееся системой, ведет себя как нечто единое независимо от степени его сложности;
- целое систематически, постоянно обновляется, но при этом сохраняется его сущность, хотя входящие в него части могут видоизменяться;
- между целым и его частями всегда имеется причинно-следственная связь;
- выход частей целого самого низшего иерархического уровня является входом для частей более высокого уровня.

Органической частью системы является организация, имеющая, как явление, универсальный характер и проявляющаяся во всех процессах окружающего нас мира. Организованность органично присуща всем процессам неживой и живой природы. Понятие «организация» достаточно многоплановое:

- *Организация* – это внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия частей целого, обусловленная внутренними законами его строения и достигаемая совокупностью процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.
- *Организация* – это объединение людей и материально-вещественных элементов в виде фирм, кооперативов и т. п., предназначенное для реализации некоторой программы и функционирующее на основе определенных правил и процедур.
- *Организация* – это нечто, что имеет свой собственный дух, моральную атмосферу и состоит из работников, выполняющих свои служебные обязанности по определенным правилам для достижения общей цели.

С целью устранения возникающих проблем с помощью управления система из одного состояния может быть переведена в другое.

В зависимости от сферы использования понятие «система» можно трактовать следующим образом:

- В *строительстве, архитектуре, архиве* система – это определенный порядок, основанный на планомерном расположении и взаимной связи чего-нибудь.

- В *министерстве, ведомстве* система – это совокупность хозяйственных единиц, учреждений и т. п., объединенных организационно.

- В *технических конструкциях* система – это совокупность каких-либо элементов, частей, объединенных по общему назначению.

- В *научном исследовании* система – это совокупность принципов, лежащих в основании какого-либо учения, мировоззрения и т. п.

- В *социальной психологии* система – это совокупность мыслей, понятий, взглядов, убеждений и т. п.

Представляет интерес и высказывание Ф. Энгельса: «Вся доступная нам природа образует некую систему, некую совокупную связь тел, причем мы понимаем здесь под словом «тело» все материальные реальности, начиная от звезды и кончая атомом и даже частицей эфира».

В менеджменте целесообразно избрать онтологический (натуральный) подход, при использовании которого задачей системного исследования является изучение специфических системных свойств объекта: выделение в нем элементов, связей и структур, зависимостей между связями и пр.

При этом элементы, связи, структуры и зависимости трактуются как «натуральные», присущие «природе» самих объектов, и в этом смысле – объективные. Система в таком подходе понимается как объект, имеющий собственные законы жизни.

Система обладает принципами, представленными на рисунке 5.



Рисунок 5 – Состав системных принципов

Рассмотрим каждый системный принцип по отдельности:

- *Целостность.* Данный принцип основан на принципиальной несводимости свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимости из последних свойств целого, зависимости каждого элемента от его места, функций внутри целого. Элемент – основополагающая, структурно-самостоятельная часть системы, имеющая специфическое назначение. Система обладает новыми качественными характеристиками, не содержащимися в ее элементах, хотя свойство каждого элемента зависит от его места внутри целого.

- *Делимость.* Система допускает деление на подсистемы и элементы, которые также обладают системными свойствами.

- *Структурность.* Этот принцип дает возможность описания системы через установление ее структуры, представляющей собой определенную схему связей, реализуемую через внутреннюю форму организации системы, взаимоотношения и взаимодействия входящих в нее элементов. Поведение системы обусловлено не столько образом действия ее отдельных элементов, сколько свойствами ее структуры.

- *Иерархичность.* Любая система является элементом системы более высокого порядка, и, в свою очередь, каждый элемент системы представляет собой систему более низшего порядка.

- *Взаимозависимость системы и среды.* Любая система формирует и раскрывает свои свойства при взаимодействии как с внешней, так и с внутренней средой, будучи при этом ведущим активным элементом взаимодействия.

- *Множественность описания.* Сложность каждой системы обеспечивает возможность множественности ее описаний, построения различных моделей, каждая из которых характеризует какой-то определенный аспект системы (см. рисунок 4).

Окружающий нас мир представляет собой совокупность разнообразных систем, выступающих в виде планет, государств, машин, живых организмов, организаций, фирм и т. д.

В состав абстрактных систем, являющихся продуктом мышления человека, можно отнести такие виды, как понятия, гипотезы, концепции, научные теории и др. К материальным (физическим) системам относятся объекты живой и неживой природы, а также созданные человеком. Эти системы можно условно разделить на три типа: механические, био-

логические и социальные, в состав которых входят социальные группы, политические и социально-экономические структуры общества.

В менеджменте объектом исследования выступают прежде всего социально-экономические системы, представляющие собой сложно-организованное, упорядоченное образование, включающее в себя как большие, так и малые группы людей, объединенные совместной трудовой деятельностью с помощью разнообразных связей и взаимоотношений в организациях, фирмах.

Социально-экономические системы искусственно созданы человеком и поэтому могут успешно функционировать, будучи управляемыми и открытыми, так как они обмениваются информационными, энергетическими, вещественными потоками с внешней средой.

Для проводимого нами исследования большой интерес представляет классификация систем, предложенная С. Биром, по двум критериям: степени сложности систем и степени предсказания их проведения (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация систем по С. Бирю

Признаки классификации	Виды систем
По степени сложности	Простые Сложные Очень сложные
По степени предсказания поведения систем	Детерминированные Вероятностные

По первому критерию все системы делятся на простые, сложные, очень сложные. Простые характеризуются малым числом внутренних связей и легкостью математического описания. Сложные имеют развернутую структуру и большое разнообразие внутренних связей. Очень сложные не поддаются описанию, так как имеют исключительно многообразные и сложные внутренние связи.

По второму критерию системы делятся на детерминированные и вероятностные. К детерминированным относятся системы, в которых составные части взаимодействуют точно предвиденным образом; к вероятностным – системы, поведение которых не поддается предсказанию (оно устанавливается с большой степенью вероятности только в результате тщательного исследования и математической формализации).

1.4. Принципы предпринимательского менеджмента

Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами, т. е. правилами. Они могут быть общими для всех его видов или могут относиться к некоторой их части. Соблюдение принципов обеспечивает успех, несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

Научное управление производством начинается тогда, когда на место субъективных решений, основанных только на интуиции, личном опыте и организаторском таланте руководителя, приходит научный метод исследования, опирающийся на технический, экономический, социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и факторов управленческого процесса.

Такой метод исследования был впервые применен к процессам управления в масштабе отдельно взятого капиталистического предприятия американским инженером Ф. У. Тейлором. Целью системы Тейлора является обеспечение максимальной прибыли организации, фирме, побуждая работника трудиться с предельным напряжением сил. В ней имеется ряд прогрессивных технических идей, отвечающих потребностям развития общественного производства.

Положительное значение системы Тейлора заключается в том, что она была направлена на достижение высокой производительности труда с минимальными затратами энергии (за счет расширения операций на отдельные элементы и определения целесообразной последовательности движений). Тейлор подчеркивал, что даже на худшем оборудовании, но при хорошей организации труда можно достичь больших успехов.

До Тейлора считалось самым важным найти подходящего управляющего мастерской, фабрикой, а не продумать целесообразную систему управления производством. Цель системы Тейлора состояла в том, чтобы сформулировать принципы правильной организации труда и управления.

Основное внимание Тейлор уделял развитию принципов разнотипной организации физического труда. По этой причине в литературе ряда стран, в том числе и России, смысл учения Тейлора был передан с учетом главного его содержания – научной организации труда. Сам же Тейлор свою теорию назвал «научным управлением» и именно ему принадлежит этот термин. Его труды «Управление фабрикой» (1903), «Основы научного управления предприятием» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912) были первыми руководствами по вопросам управления предприятием.

Тейлор выдвинул требование научной организации всего процесса

производства на предприятии. По его мысли, на предприятии ничего не должно делаться на основании только личного опыта. Все элементы необходимо предварительно тщательно изучить и научно обосновать. На этой основе весь процесс производства от начала и до конца заранее спланирован, а работа каждого исполнителя строго регламентирована в соответствии со специально разработанными техническими инструкциями.

Систему Тейлора можно представить в виде рисунка 6.

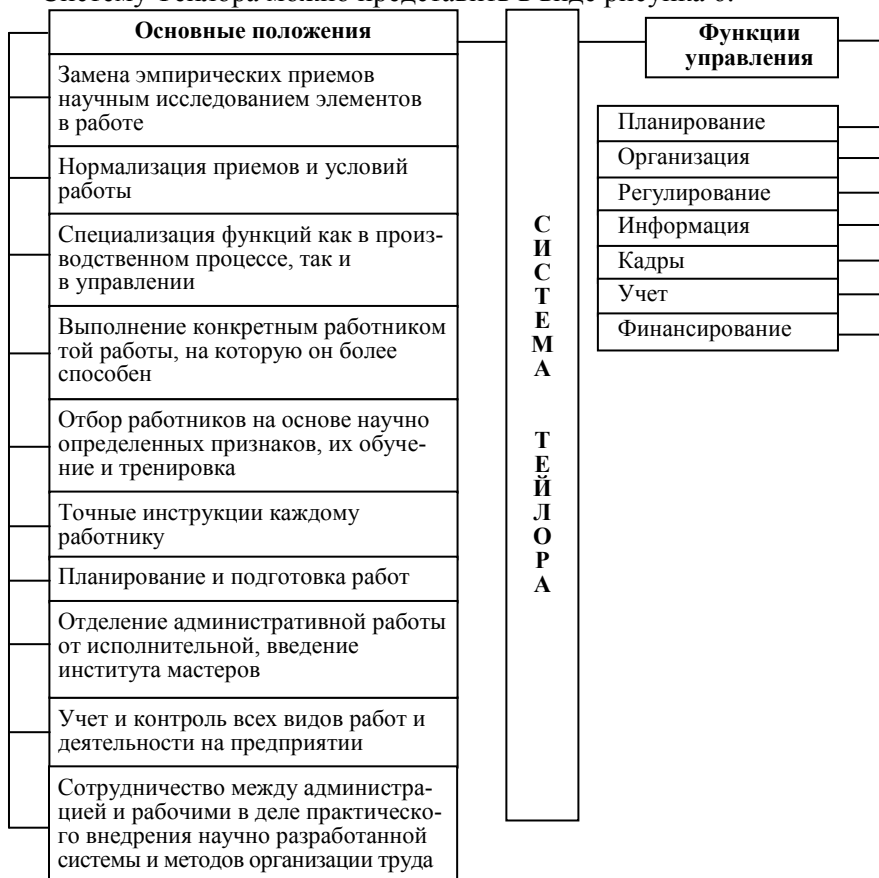


Рисунок 6 – Основные положения и функции управления системы Ф. У. Тейлора

Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков, гармония

вместо противоречий, сотрудничество вместо индивидуальной работы, максимальная производительность вместо ограничений производительности, развитие каждого отдельного рабочего до максимальной, допустимой ему производительности и максимального благосостояния». Философскую основу идей Тейлора составила концепция так называемого *экономического человека*, получившая в тот период широкое распространение. Согласно этой концепции, единственным движущим стимулом людей являются их утилитарные потребности.

Тейлор утверждал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно до предела интенсифицировать труд рабочего и добиться на этой основе максимальной производительности труда.

Объективный анализ системы Тейлора позволяет считать ее общей основой научного управления, а не только одним из его направлений. В тейлоризме просматриваются зачатки модного в настоящее время системного подхода. И на его основе разрабатываются три концепции буржуазного управления, которые с известной долей условности можно было бы назвать административно-организационной, социально-психологической и системной.

Продолжателем тейлоризма является американский ученый Г. Эмерсон. В 1911 г. он получил широкую известность благодаря книге «Двенадцать принципов производительности», в которой изложил систему взглядов на рационализацию производства как на средство устранения какого-то ни было расточения сил, а не экономное их использование.

Продолжение идей Тейлора в области организации предприятия в связи с развитием массового производства осуществил Г. Форд. У Тейлора центральное место занимал ручной труд, а Форд ручную работу почти целиком заменил машинной (конвейер).

В основу организации предприятия им были положены следующие принципы:

- максимальное разделение труда;
- специализация;
- широкое применение высокопроизводительного оборудования;
- расстановка оборудования по ходу технологического процесса;
- механизация транспортных операций;
- регламентированный ритм производства продукции.

Все эти принципы призваны создавать поточную организацию производства, обеспечивая наибольшую производительность труда рабочего, так как при поточном производстве и применении конвейера непосредственно мастерам не требуется подгонять рабочих. Это

осуществляется автоматически: рабочий вынужден сам приспособляться к скорости движения конвейера и других механизмов.

Как и тейлоризм, система Форда содержит в себе рациональную техническую идею организации поточно-массового производства, а также представляет собой механизм получения более высокой относительной и абсолютной прибавочной стоимости на основе интенсификации человеческого труда.

К основным принципам предпринимательского менеджмента (рисунок 7) можно отнести следующие:

- *Научность в сочетании с элементами искусства.* Научный подход необходим, поскольку сложным современным хозяйством фирмы практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений. В то же время ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на ее изучение попросту нет времени. Тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, чутье, опыт. Таким образом, фактор неопределенности функционирования и развития социальной системы превращает управление в искусство.

- *Целенаправленность.* Менеджеры действуют не просто так, а ради решения конкретных проблем, стоящих в данный момент перед хозяйствующим субъектом.

- *Специализация в сочетании с универсальностью.* С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей. Семейным магазинчиком нельзя управлять так же, как гигантской корпорацией, а научными разработками – по аналогии с работой конвейера. Но, с другой стороны, поскольку во всех этих случаях имеют место управленческие действия, они должны содержать в себе некие универсальные моменты.

- *Последовательность.* Все управленческие шаги осуществляются в строго определенном порядке как во времени, так и в пространстве. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию. В ряде случаев управленческие операции могут осуществляться циклично, повторяться через определенные промежутки времени (например, контроль, составление бухгалтерских отчетов).

- *Непрерывность* обусловлена соответствующим характером производственных и хозяйственных процессов.

- *Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления* отдельных элементов организации. Субъекты на местах должны иметь возможность конкретизировать общие решения руководства в соответствии со складывающейся ситуацией и освоен-

ностями подразделения, а в определенных рамках – действовать самостоятельно.

- *Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения* гарантирует нормальный морально-психологический климат, принятие взвешенных решений и их надлежащее исполнение.

- *Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления.* Избыток прав приводит на практике к произволу, недостаток – парализует деловую активность и инициативу.



Рисунок 7 – Состав основных современных принципов предпринимательского менеджмента

- *Состязательность участников управления* на основе личной заинтересованности поддерживается с помощью материального поощрения, представления возможности продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

- *Максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений.* Те решения, в которые вложены собственные труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, чем «спущенные сверху».

Принципы менеджмента и особенности организации учитываются при выборе методов управления ею. Они могут разрабатываться научным путем или отражать опыт и сложившуюся практику.

1.5. Социологические факторы и этика менеджмента, роль бизнеса в обществе

Социологические факторы – это такие факторы, которые основаны на учете методов и форм социальной регуляции чувств и стремлений работника.

Каждому работнику в коллективе и обществе присущи следующие основные виды стремлений:

- необходимость удовлетворить потребность в обеспечении себя и членов своей семьи питанием, жильем, одеждой и другими средствами для нормального и даже творческого существования;

- реализация имеющихся у индивида ценностей, стандартов, образцов функционального поведения, позволяющего ему реализовать свои знания и опыт в определенной профессии;

- соединение личной и профессиональной активности с имеющимися ценностями в организациях, учреждениях, рабочих местах в соответствии с общественным разделением труда.

Этика менеджмента представляет собой совокупность моральных принципов и ценностей, управляющих поведением человека или группы людей и определяющих положительные или отрицательные оценки их мыслей и действий, осуществляемых в процессе хозяйственной деятельности.

Любые действия людей определяются тремя основными системами норм, представленными на рисунке 8.



Законодательная система (правовые нормы)	Этическая система (социальные нормы)	Система свободного выбора (личные нормы)
---------------------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------------

**Рисунок 8 – Основные факторы, определяющие поведение
и действия человека и организации**

Работник вправе на основе свободного выбора подчиняться себе, коллективу, обществу. Нельзя нарушать имеющиеся в организации неписаные правила общения, этические нормы, обычаи, традиции. Неверен лозунг: «Что не запрещено – то этично». Необходимо признавать наличие этических норм и правил и руководствоваться ими в организации и за ее пределами.

Социальные факторы в менеджменте необходимо соблюдать как каждому работнику, так и организации (фирме).

Рассмотрим роль бизнеса в обществе при необходимости соблюдения социофакторов и этики менеджмента с точки зрения экономической, социальной и юридической ответственности организации. С точки зрения экономической ответственности организации, предполагается рассматривать фирму (организацию) как экономическую единицу, обязанную заботиться только об эффективности использования своих ресурсов. Действуя таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременную работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров.

Согласно этой точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевской премии Милтоном Фридменом, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

В то же время, на наш взгляд, весьма справедливым является мнение ряда ученых и практиков о том, что организация – это не только определенная экономическая целостность, но и часть социально-экономической системы. От множества составляющих ее элементов зависит ее существование. К таким элементам относятся посредники, потребители, поставщики, транспортные организации, акционеры и т. д.

Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому организации приходится

уравновешивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Согласно этой точке зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо обеспечения занятости, прибыли и соблюдения закона. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам, жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, в обществе сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочным корпоративным членом обслуживаемых сообществ.

Формирующаяся на этой основе точка зрения, в значительной мере определяемая общественными ожиданиями, сводится к тому, что организации должны ответственно действовать в таких многочисленных сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т. п.

Социальная ответственность подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований или же сверх этих требований.

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов (к примеру, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках, как исключить дискриминацию при приеме на работу, каковы минимальные требования по безопасности продукции, какого типа товары можно продавать другим странам). Организация должна подчиняться всем этим законам.

Дискуссия о роли бизнеса ведется уже много лет, и пока в современном обществе, испытывающем кризисные явления, нет единой точки зрения на этот счет.

Приведем аргументы за *социальную ответственность*:

- Создание для фирмы (организации) долгосрочных и благоприятных перспектив за счет заинтересованности местного населения, работников.
- Решение социальных проблем за счет вовлечения работников фирм (организаций) в современный бизнес.
- Передача части ресурсов организаций для решения социальных

проблем населения.

- Реализация моральных обязательств перед работниками и местным населением.

Мнения *против социальной ответственности* следующие:

- Нарушение принципа максимизации прибыли организации.
- Рост издержек из-за расходов на социальные нужды, приводящий в конечном счете к увеличению цен на продукцию.
- Несовершенная отчетность по достигнутым социальным показателям.
- Нехватка специалистов по решению проблем социального характера.

Тем не менее, исследования в странах с рыночной экономикой подтверждают явный сдвиг в деятельности фирм (организаций) в сторону повышения корпоративной социальной ответственности.

Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Разгосударствление и приватизация: понятие, принципы и причины приватизационных процессов

С теоретической точки зрения, нет существенной разницы и тем более непреодолимой пропасти между государственной и частной формами собственности. Собственность на имущество (средства производства) – поверхностная характеристика более глубоких слоев общественной организации экономической деятельности – и марксистская, и современная американская неоклассическая теории – утверждает, что право собственности (т. е. право присвоения продуктов природы и продуктов их трансформации в процессе производства) распределено по всем общественным отношениям, а не сосредоточено только и исключительно в имущественном праве.

Юридическое определение собственности содержит указание на исключительность и абсолютность прав собственника в отношении своего имущества. Из этого отнюдь не следует, что, когда речь идет о собственности на средства производства, права частного (или государственного) собственника в самом деле неограниченны. При всей абсолютности своих прав собственник не может ими пользоваться за пределами, которые ограничены законами и даже административными распоряжениями. Понятие «право собственности» включает в себя все

общественные отношения, а не только экономические и социальные.

У Маркса широкое определение прав собственности как совокупности всех общественных отношений встречается во введении к экономическим рукописям 1857–1858 гг. «Всякое производство, – пишет он, – есть присвоение индивидуумом предметов природы в пределах определенной общественной формы и посредством нее. В этом смысле будет тавтологией сказать, что собственность (присвоение) есть условие производства». И добавляет: «Смешно, однако, делать отсюда прыжок к определенной форме собственности, например, к частной собственности».

Конкретные программы приватизации обычно преследуют несколько целей. Во-первых, путем продажи государственной собственности облегчить бремя государственного бюджета, ликвидировав дотации организациям и увеличив поступления в доходную часть бюджета. Во-вторых, создать конкурентные условия в тех отраслях, где все организации, будучи государственными, управлялись из единого административного центра. В-третьих, воспользоваться изменением формы собственности и провести предварительную рационализацию структуры крупных государственных корпораций до их превращения в частные. В-четвертых, осуществить приватизацию и акционирование так, чтобы контроль над крупными корпорациями попал в руки тех частных лиц или институтов, которые заинтересованы в развитии производства, а не в спекулятивной перепродаже собственности. В-пятых, воспользоваться приватизацией для максимального «распыления» акций среди рабочих и мелких служащих. Эта мера рассматривается как составной элемент общей социальной политики, стимулирующей участие трудящихся в капитале или управлении организации.

Основными принципами разгосударствления и приватизации являются:

- сочетание возмездного и безвозмездного способов приватизации;
- право каждого гражданина на часть безвозмездно передаваемой государственной собственности;
- разграничение компетенции по осуществлению приватизации между органами государственной власти и управления различных уровней;
- дифференциация методов, способов и процедур приватизации;
- контроль за осуществлением приватизации со стороны государства;
- обеспечение широкой гласности процесса приватизации;
- предоставление определенных социальных гарантий членам тру-

дового коллектива приватизированных организаций;

- постепенность и поэтапность;
- соблюдение законности.

В 50–70-е гг. XX в. произошли решающие перемены, связанные с формированием нового типа развития на основе непрерывного совершенствования техники и технологии, расширения и диверсификации рынков в едином мировом экономическом пространстве. Интернационализация производства и обращения практически ликвидировала опасность «загнивания» экономической жизни. Несмотря на невиданные ранее темпы концентрации и централизации капитала, в большинстве отраслей были созданы устойчивые режимы эффективной конкуренции.

Кризис, развивающийся в условиях широкой интернационализации и проницаемости национальных экономических границ, остро поставил проблему конкурентоспособности хозяйствующих агентов. Начался пересмотр принципов государственного вмешательства в экономику.

В конце 70-х гг. XX в. западный капитализм вступил в период широкой приватизации.

Выделяют следующие способы приватизации в постсоциалистических странах: прямая продажа активов, массовая приватизация по ваучерной схеме, выкуп контрольного пакета акций менеджеров или работников, публичное предложение, ликвидация, безвозмездная передача региональным органам, акционирование. Оценивая результативность перечисленных методов, следует иметь в виду, что, во-первых, в странах использовались те или иные их комбинации, а во-вторых, небольшая покупательная способность граждан в сравнении с потенциальной ценой государственных активов заставляла в ходе реформы собственности менять приоритеты в выборе методов приватизации.

Существуют разные модели приватизации. Они могут быть объединены в четыре основные группы: продажа, бесплатное распределение, создание национальных холдингов, денационализация. На практике приватизация редко осуществляется по одной «чистой» модели, в большинстве случаев – это комбинация разных подходов.

Рассмотрим основные модели приватизации:

1. *Продажа.* При этой модели осуществляется приватизация государственных организаций частными инвесторами. Почти вся приватизация в разных рыночных странах и развивающихся государствах осуществляется по этой модели. Лишь небольшое число организаций приватизируется путем бесплатного распределения. Такая модель приватизации обеспечивает появление частного собственника и дает гос-

ударству дополнительные средства.

Эта модель имеет существенное значение для стран с переходной экономикой, испытывающих большие финансовые трудности и огромный бюджетный дефицит.

Она создает условия для привлечения в страну иностранного капитала, который приносит с собой эффективный менеджмент и современные технологии.

Недостатки этой модели состоят в следующем:

- частный капитал в постсоциалистических странах обычно не достигает размеров, достаточных для покупки государственного имущества, поэтому процесс приватизации по этой модели продолжается в течение длительного периода времени;

- продаже организаций должна предшествовать оценка реальной стоимости имущества, так как она открывает широкие возможности для обогащения небольшой группы людей за счет всякого рода злоупотреблений.

Существует два вида продажи организаций – закрытая и открытая.

Закрытая продажа предусматривает продажу организации персоналу и приравненным к нему лицам (обычно пенсионерам данной организации) по ценам ниже рыночных. Размер скидок чаще всего зависит от стажа работы в этой организации и (или) получаемой зарплаты. Применяется и еще одна привилегия – покупка персоналом акций в рассрочку. Этот способ приватизации достаточно популярен, особенно среди работников рентабельных организаций. Деньги, полученные в ходе продажи, как правило, не направляются в государственный бюджет, а остаются в организации и используются для ее развития. Самый большой недостаток закрытой продажи состоит в том, что у администрации организации сохраняются все возможности и рычаги для фактического перевода организации в свою собственность по довольно низким ценам.

Открытая продажа (или «открытая подписка») позволяет участвовать в покупке приватизируемой организации всем лицам (часто и иностранным), а не только персоналу конкретной организации. Акция переходит к тому, кто предлагает самую большую цену, а полученные от приватизации средства, как правило, направляются в государственный бюджет. Этот способ продажи технически не сложен. Среди его недостатков отмечается отсутствие достоверной информации о стоимости приватизируемых организаций. Этот недостаток пытаются устранить с помощью экспертных оценок, которые закладываются в начальные цены продаж.

2. *Бесплатное распределение.* В государствах с переходной эконо-

микой, где население не располагает значительным капиталом, а прилив иностранного капитала незначителен, возможна модель бесплатного распределения государственной собственности. И это понятно – ведь собственность создана трудом народа, она им уже оплачена и должна быть ему бесплатно возвращена.

Разновидностью этой модели приватизации явилась чековая, ваучерная приватизация, т. е. выдача населению ваучеров (сертификатов, купонов и т. д.). Ими могут наделяться все граждане или только совершеннолетние. Затем предполагается обмен акций приватизируемых организаций на ваучеры. Тем самым граждане в виде акций конкретной организации получают свою часть национального богатства. Возможна и такая схема, при которой действуют посреднические финансовые институты (например, инвестиционные фонды). В этом случае граждане вкладывают свои ваучеры в инвестиционные фонды, а последние на них покупают акции приватизируемых организаций. После определенного законом установленного срока ваучеры изымаются из обращения, а покупка акций производится исключительно за деньги.

Преимущество этого способа заключается в том, что, когда в стране нет реального капитала, через ваучеры происходит относительно быстрое протекание процесса приватизации. Кроме того, он позволяет реализовать принцип равенства, так как все граждане находятся в одинаковых стартовых условиях при приобретении имущества.

Недостатки модели в слабых финансовых результатах: денежные средства не получает ни государство, как в случае открытой продажи, ни организации, как в случае закрытой продажи. Массовая приватизация делает неэффективной связь между собственностью и управлением.

3. *Формирование холдингов.* Если быстрая приватизация невозможна по политическим и идеологическим причинам, то в этой связи возможно формирование государственных или частных холдингов, которые берут на себя управление десятками и сотнями бывших государственных организаций с целью максимизации прибыли.

Положительная сторона данной модели заключается в том, что она позволяет за достаточно короткий интервал времени создать рынок капитала и повысить эффективность предпринимательской деятельности. В то же время она существенно ограничивает непосредственное влияние держателей акций на деятельность организации.

4. *Денационализация.* Денационализация представляет собой возвращение бывшим владельцам (их наследникам) ранее национализированного имущества. Эта модель реанимирует восстановление и защиту

права частной собственности, что составляет одно из ее достоинств.

В некоторых случаях денационализация может быть осуществлена путем физической передачи наследнику имущества (земли и зданий), которое с момента национализации не претерпело значительных изменений, или путем выплаты денежных средств за ранее национализированное имущество. С помощью денационализации может быть проведена приватизация только одной, причем не очень большой, части государственного имущества. Проведение денационализации демонстрирует реальное стремление власти к защите частной собственности.

Вместе с тем в мировой практике отказ государства от функции непосредственной организации производства осуществляется сочетанием форм аренды, контрактации и стимулирования производства в частном секторе.

Основные формы разгосударствления общественного сектора включают приватизацию государственной собственности, аренду, контрактацию, стимулирование производства в частном секторе.

Аренда предлагает передачу только права распоряжения организацией, при этом сохраняется профиль ее деятельности и гарантии занятости. Смысл приватизации состоит в том, чтобы использовать преимущества частной инициативы для повышения эффективности производств, которые прежде относились к общественному сектору. При этом возможно сохранение ответственности государства за финансирование этих производств, что достигается с помощью контрактации и стимулирования производства в частном секторе.

При контрактации наилучшим образом сочетается государственное финансирование с частной формой организации производства. В настоящее время в странах со сложившейся рыночной экономикой именно контрактация является наиболее распространенной формой разгосударствления. Причем если раньше на основе контрактов в основном обеспечивалась деятельность организаций общего сектора, то теперь все более обычным становится использование контрактов для замещения общественного сектора частным в процессе обслуживания конечных потребителей. Существует несколько направлений коммерциализации в восточноевропейских странах:

- самостоятельность определения организациями своих производственных программ, а в некоторых случаях и профиля своей деятельности;
- передача организациям права свободного ценообразования на свою продукцию;
- формирование элементов рынка труда как формы коммерциализации

зации трудовых отношений;

- децентрализация инвестирования;
- изменение механизма регулирования экономики, управления государственными организациями в сторону предоставления им большей хозяйственной самостоятельности.

Стимулирование производства в частном секторе означает сокращение участия государства в производственном процессе, когда вместо финансирования государственных организаций осуществляется государственное финансирование общественных некоммерческих и частных организаций в виде субсидий и налоговых льгот.

Различные формы разгосударствления способны сочетаться и могут использоваться в различных пропорциях.

В результате приватизации государство полностью или частично утрачивает права владения, пользования и распоряжения государственной собственностью.

Тема 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Сущность и классификация целей организации

Предназначение менеджмента – способствовать созданию продуктов (товаров, услуг), которые организация может с выгодой реализовать на рынке. Поэтому первая, очевидная цель менеджмента – *удовлетворение потребительского спроса*.

Оперирующая система должна иметь на выходе некий специфический товар, удовлетворяющий потребителя. Однако это не единственное требование. Потребитель должен быть удовлетворен также ценой товара и временем его предоставления. Эти три аспекта (специфицированные товары, отвечающие требованиям к качеству, их цена и время предоставления) являются основными источниками удовлетворения потребительского спроса и определения конкурентного статуса производящей и реализовывающей их организации.

Также основной целью деятельности любой коммерческой организации является максимизация прибыли. Возможности ее получения ограничены, во-первых, издержками обращения, а во-вторых – спросом на реализуемую продукцию (услугу).

Цели организации представляют собой конкретные ключевые результаты, достижение которых она должна обеспечить в течение установленного периода. Грамотно определенные и сформулирован-

ные цели являются важнейшим управленческим инструментом.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом (планирования, организации, мотивации, контроля);
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Финансовые цели и цели завоевания рыночных позиций принято считать ключевыми для организации в целом. Финансовые цели (такие, как объем продаж, прибыль на вложенный капитал, объем инвестиций) являются приоритетными для организации. Рыночные цели (такие, как доля рынка, конкурентные позиции, степень диверсификации товаров), главным образом, ориентированы на достижение конкурентных преимуществ.

Условно цели подразделяют на высшие (получение прибыли), конечные (победа в конкурентной борьбе), промежуточные (ускорение товарооборачиваемости и др.), подцели (увеличение реализации, например, мужской одежды), взаимодополняющие (получение прибыли и ускорение оборота), конкурирующие (увеличение объема реализации и уменьшение очередей и времени на обслуживание покупателей), нейтральные, или обособленные (в чистом виде редко встречаются).

В зависимости от уровня и специфики организационных единиц, для которых формулируются цели, они подразделяются на стратегические (корпоративные), функциональные, операционные и т. д.

Стратегические цели определяются для организации в целом, функциональные устанавливаются для функциональных подразделений, операционные – для товарных отделов и секций.

Цели организации делят на экономические и неэкономические.

Суть *экономических* целей в общем виде формулируется как повышение прибыли на вложенный капитал. Классификация экономических целей приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Экономические цели организации

Результативные	Количественные	Финансовые
1. Уровень специализации магазина и степень использования его мощностей 2. Доля рынка, принадлежащая организации 3. Пропускная способ-	1. Объем и структура товарооборота 2. Готовность товара к реализации и потреблению 3. Уровень и структура издержек 4. Товарооборачиваемость	1. Высокая платежеспособность 2. Ликвидность 3. Возможности резервирования прибыли, размеры резервных фондов 4. Соотношение соб-

ность магазина 4. Производственно-торговые и складские мощности 5. Качество продукции 6. Качество торгового обслуживания 7. Размещение магазина 8. Каналы товародвижения	5. Прибыль, рентабельность, ликвидность	ственных и заемных средств, высокая эффективность их функционирования 5. Структура и объем инвестиционной и финансовой программы
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Количественные цели тесно связаны с экономическими. Если они определены, то экономические цели могут быть достигнуты при больших нерациональных затратах.

Качественные цели для розничной торговой организации – это качество продукции и культура торговли. Зарубежные компании широко используют обратную связь с потребителями для своевременной корректировки структуры закупок продукции, а затем и производства, что дает им возможность поддерживать таким образом свою конкурентоспособность. Цели развития (стратегические) тесно связаны с инвестициями. Под инвестициями подразумевается осуществление отдельных экономических проектов с целью получения прибыли от этих вложений в будущем (например, введение в действие дополнительной торговой площади, приобретение и установление торгового, холодильного или другого оборудования, обучение персонала новым и прогрессивным методам обслуживания, участие в производстве товара, переспециализация и т. д.).

К неэкономическим можно отнести социальные цели, например, улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены с точки зрения периода их достижения на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное со-

держание и указывают, что должно быть достигнуто (в том числе в количественном выражении), когда цель должна быть достигнута, кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели.

3.2. Факторы, влияющие на достижение целей

При выборе цели, ее количественном определении необходимо учитывать факторы, обеспечивающие:

- требуемый уровень рентабельности (для ненасыщенных рынков – высокий);
- возможность продажи продукции массовому потребителю;
- приемлемые условия заключения договоров поставки;
- невысокий уровень риска потери доходов;
- мобильность;
- поддержку со стороны авторитетных органов;
- выгодность и преемственность.

Исходя из сути розничного товарооборота, механизм экономического обоснования планового объема и структуры реализации включает анализ достигнутых результатов, рыночной ситуации и конъюнктурных колебаний, определение условий осуществления продаж, контроль за процессом реализации. Процесс контроля показан на рисунке 9.

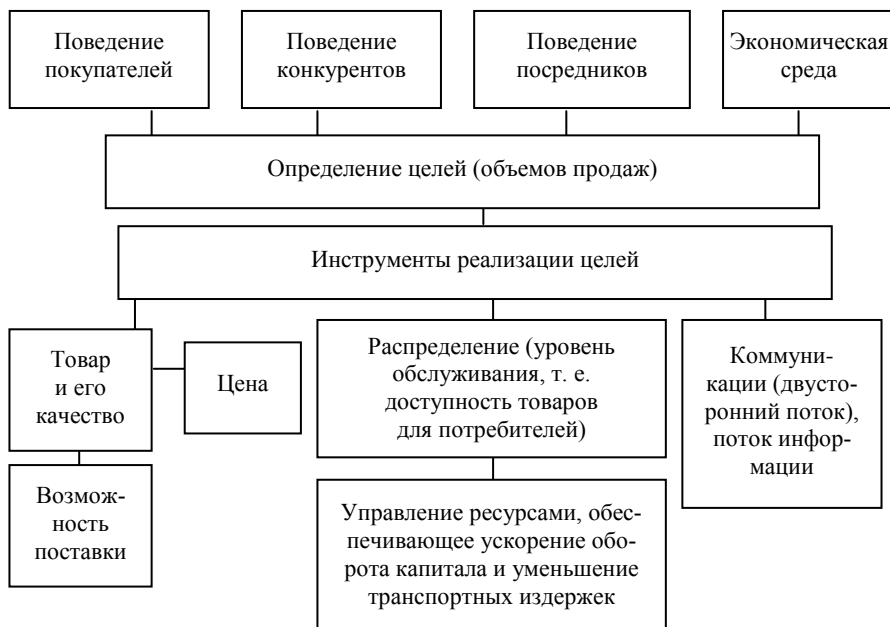


Рисунок 9 – Контроль за процессом реализации целей

В конъюнктурных колебаниях (циклах), как известно, различают четыре стадии: депрессию, подъем, бум, спад. Все эти стадии оказывают воздействие на разработку целей, принятие решений, определение плановых показателей, результативность работы любой организации, в том числе и торговой.

Для стадии депрессии характерны самые низкие уровни производства, оборота, цен, спроса на товары, основных фондов, труда и капитала, высокие издержки, безработица, банкротство, низкая прибыль и заработная плата, пессимистические настроения.

При подъеме начинают активизироваться предприниматели, увеличивается производство, оборот, прибыль, замедляется рост цен, возрастают инвестиции, курс ценных бумаг, склонность к покупкам, увеличивается количество рабочих мест.

В стадии бума обеспечивается полная загрузка производственных мощностей, растет заработная плата и цены, сверхзанятость, активизируется научно-техническая деятельность, предприниматели ищут новые направления вложения капитала, появляется опасность роста инфляции.

При спаде из-за высоких цен сдерживается реализация всех товаров (услуг), спрос уменьшается, наблюдается спад производства, и все это вместе ведет к кризису.

При выборе цели необходимо соблюдать следующие принципы:

- *Соподчиненность* – выражается в том, что установление социально-политических целей предшествует выбору и определению производственно-технических задач. Стратегические цели обуславливают тактические, а перспективные цели предшествуют средне- и краткосрочным целям.

- *Развертываемость* – проявляется в том, что более общая цель (по содержанию, времени или уровню) конкретизируется в нескольких локальных, частных целях, которые по отношению к данной общей цели являются подцелями. Народнохозяйственная цель развертывается в цели отраслей, производственных комплексов и территорий.

- *Соотносительная важность* – выражается в том, что отдельные

цели имеют неодинаковое значение, «разную оценку». Это позволяет ранжировать цели (устанавливать приоритет), выделять наиболее важные, относительно менее важные и т. д.

Наиболее типичная ошибка при постановке целей – неправильное их формулирование. В результате цели не выполняют своего предназначения. Цели должны быть четкими, конкретными и измеримыми. Не следует при формулировании целей ограничиваться общими указаниями. Формулировка цели должна содержать количественные показатели и период, за который она должна быть достигнута. Примерами правильных формулировок целей могут служить следующие: увеличить объем чистой прибыли на 2012 г. до 50 млн р., сократить уровень постоянных расходов в 2012 г. на 5%, увеличить общий объем продаж в 2013 г. на 15%. Цели, выраженные количественным показателем, понятны персоналу и дают работнику возможность соотносить затраты труда с ожидаемым вознаграждением.

Цели должны соответствовать следующим критериям:

- Цели должны быть ясными, достижимыми и разумными. Напряженные цели обеспечивают в полной мере реализацию всего потенциала организации. Такой подход также обеспечивает рациональное распределение ее ресурсов. Завышение или занижение цели не позволяет четко скоординировать действия персонала и принять нужные решения. Завышение цели снижает уровень мотивации работников и эффективность их стимулирования, т. е. если шансов достигнуть успеха нет, то и смысла стремиться вперед тоже нет.

- При подборе целей следует ограничиться несколькими, наиболее важными. Ограниченные ресурсы организации требуют концентрации усилий на немногих направлениях. Обычно отбирают 3–4 наиболее важные области и в рамках каждой устанавливают ключевые цели. Этого же правила придерживаются при постановке целей подразделения и конкретного работника.

- При постановке цели следует четко указать сроки исполнения. Это позволяет спланировать ход работы и рационально распределить ресурсы. Слишком длительный срок реализации цели не способствует мобилизации усилий персонала. В такой ситуации у работника создается иллюзия избытка времени. Чем ближе цель, тем чаще он вспоминает о том, что нужно сделать.

- Цели должны быть легитимными, понятными и признаваться работниками организации. Работнику необходимо понимать, почему реализация именно этих целей так важна. Задача менеджера – предоставить работникам всю необходимую информацию, чтобы они при-

знали законность этих целей, считали целесообразной их реализацию.

- Цели должны увязываться с системой материального и морального стимулирования. Задача менеджеров – обеспечить заинтересованность персонала в достижении целей организации. За достижением любых целей должно следовать поощрение – материальные выплаты, продвижение по службе или просто похвала.

Поиск и формулирование целей – важнейший этап. Для упорядочения этого процесса совокупность целей организации следует разделить на стратегические (или корпоративные), тактические и операционные цели. Стратегические и тактические цели разрабатываются на уровне функций организации, функциональных подразделений. Операционные цели формулируются на уровне рабочих мест и устанавливают индивидуальные стандарты работы персонала. Их совокупность образует иерархию целей организации – «дерево целей» (рисунок 10).



Рисунок 10 – Вариант «дерева целей» организации торговли

Дерево целей является инструментом систематизации действий для

решения проблемы управления фирмой. Его можно построить путем последовательного (сверху – вниз) разветвления и детализации необходимых действий.

3.3. Выбор стратегии фирмы в условиях конкуренции

В связи с процессом глобализации и жесткой конкуренцией в планетарном масштабе повышение уровня компетентности и способности каждодневно видеть перспективу становится для менеджеров фирм крайне необходимым. Производительность труда, взаимодействие всех заинтересованных сторон, быстрое принятие эффективных решений являются обязательными условиями для достижения желательных результатов и предполагают тщательный анализ структуры компании и конкурентной среды.

Существует два аспекта во взаимоотношении организации с окружающей средой: организация должна соответствовать среде, приспосабливаться к ней и в то же время конкурировать с другими организациями, которые также стремятся приспособиться. Для оценки степени согласованности целесообразно задать следующие вопросы:

- Насколько полно данный вариант стратегии адресуется проблемам, определенным в стратегическом анализе? Использует ли стратегия сильные стороны организации и возможности среды?
- Соответствует ли стратегия организационным целям?
- Обладает ли стратегия достаточной гибкостью для того, чтобы иметь дело с быстроизменяющейся обстановкой?

Выбору того или иного вида стратегии отводится особое значение. Следует обратить внимание на то, что не существует единого типа моделирования, применимого для всех организаций. Выбор соответствующего метода зависит от индивидуальных особенностей организаций, а также от тех условий, в которых функционирует субъект хозяйствования.

Существуют следующие методы выбора стратегии:

- *Метод PIMS*. Данный метод представляет собой моделирование влияния стратегических факторов на показатели эффективности организации (рентабельность, прибыль).
- *Метод кривых освоения*. Этот метод строится на зависимости размеров затрат на производство от его объема.
- *Метод жизненного цикла товара*. Для каждой стадии (освоение, рост, зрелость, спад) определяются приоритетные стратегические направления и действия.

- *Метод Бостонской консультативной группы (матричный)*. Показателями, формирующими оценочную матрицу, являются темп роста производства и контролируемая данной организацией доля рынка.

- *Метод «Мак-Кинси» (матричный)*. Основными оценочными показателями служат конкурентная позиция организации (слабая, средняя, сильная) и привлекательность рынка (три аналогичные оценки).

- *Метод Shell/DPM (матричный)*. Данный метод базируется на множественных оценках качественных и количественных параметров бизнеса.

Остановимся несколько подробнее на последнем методе. В 1975 г. британско-голландская химическая компания «Шелл» разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса, переполнения мирового рынка сырой нефтью, неуклонного падения цен на сырую нефть, низкой и постоянно снижающейся отраслевой нормой прибыли, высокой инфляции. В таких условиях традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey, модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредоточивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации. Матрица Shell/DPM, внешне похожая на матрицу GE/McKinsey, также является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса. В этой модели по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса.

Следующая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменений картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM. Данная модель ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. Она не зависит

непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В общем виде стратегия американских фирм основывается на дифференцированном подходе к оценке характеристик выпускаемой продукции, удовлетворении конкретных потребностей определенной категории пользователей, обеспечении низкой себестоимости производства.

Стратегия же японских фирм, в свою очередь, строится на получении прибыли от вложенного капитала и на создании сообщества сотрудников фирмы.

Обычно японцам трудно довести стратегические планы до отметки «принято», но в то же время американцы подчас с удивлением узнают, что уже до момента принятия плана японские партнеры успели предпринять ряд конкретных шагов по их реализации. Еще больше их удивляет то, что у японцев после принятия решения внедрение происходит значительно быстрее и с меньшим сопротивлением, чем на американских фирмах. Японцы больше времени затрачивают на принятие решения, готовя им поддержку, но быстро начинают этап реализации.

3.4. Сущность и основные разделы стратегического плана

Стратегический план представляет собой систему взаимосвязанных мер, которые направлены на достижение выбранного ранее стратегического решения. Стратегическое планирование осуществляется по принципу «от будущего к настоящему».

Стратегический план организации включает в себя следующие разделы:

- Цели и направления деятельности.
- Текущие и долгосрочные задачи.
- Базовая стратегия.
- Функциональные стратегии.
- Описание наиболее важных программ.
- Описание внешних операций.
- Объем капитальных вложений и распределение ресурсов.
- Формулировка резервных стратегий.

Стратегический план как результат стратегического планирования должен рассматриваться в общей системе планирования организации (стратегический, тактический, долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный и оперативный планы). Исходя из общего определения плана, стратегический план содержит стратегические цели организа-

ции, наиболее эффективные способы, этапы и средства, необходимые для достижения этих целей, и систему показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

Для стратегического плана фирмы основой служит принятая стратегия. В зависимости от комбинаций выбранных стратегий стратегический план может быть наступательным или оборонительным. Наступательный план предполагает деловое развитие организации. Он создается крупными фирмами, обладающими высоким потенциалом, и предполагает освоение новой продукции, выход на новые рынки, значительные инвестиции в расширение хозяйственной деятельности и т. д. Оборонительный план нацелен на удержание достигнутых на рынке позиций и содержит меры, предупреждающие негативные последствия рынка и банкротство организации (рисунок 11).

В отличие от оперативных планов, стратегический план не имеет жесткой структуры. К выбору его разделов и показателей каждая фирма подходит с собственной позиции в зависимости от целей, которые она преследует.

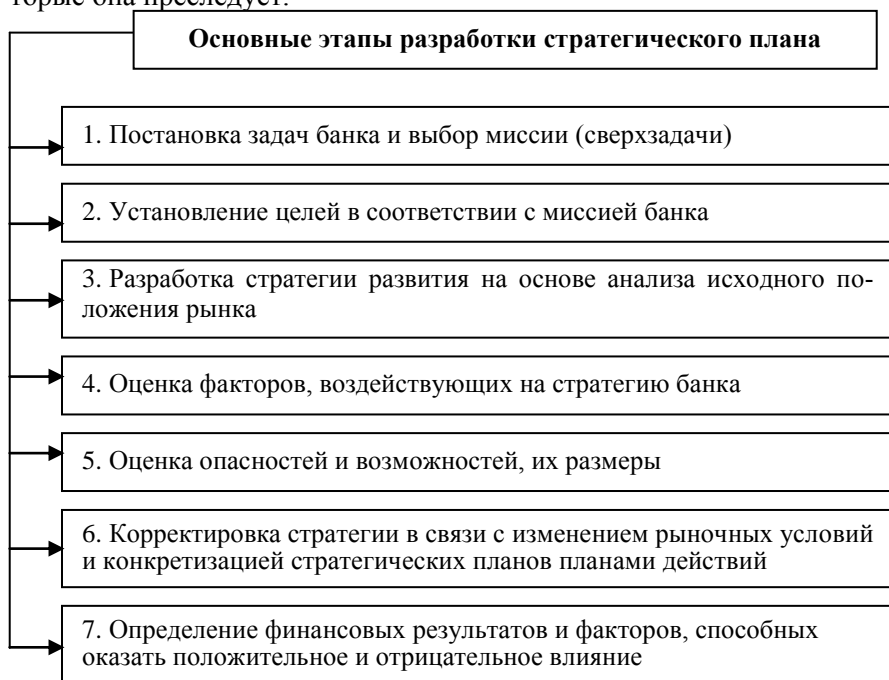


Рисунок 11 – Этапы разработки стратегического плана банка

Разработка стратегического плана включает такие этапы, как:

1. *Постановка задач и выбор миссии (сверхзадачи)*, определяемой потенциалом и размером банка, т. е. четкие намерения, юридические нормы, практические рекомендации. Миссия банка состоит в осуществлении деятельности, определенной в рамках законодательства Республики Беларусь, с учетом сложившихся рыночных приоритетов и концепции развития, а также в построении эффективной управленчес-

кой модели, способствующей достижению высоких показателей при принятии кардинальных управленческих решений. Исходя из сверхзадачи построена целая иерархическая лестница задач банка.

2. *Установление целей в соответствии с миссией банка* с учетом конкретности, измеримости, ориентации во времени, достижимости, совместимости целей банка в целом и его филиалов и отделений. Цель банка состоит в осуществлении правовой деятельности, направленной на оказание услуг населению и получение максимальной прибыли, а также на развитие потенциала.

3. *Разработка стратегии развития на основе анализа исходного положения рынка*. В рыночные характеристики включены общий размер рынка, общее количество существующих и потенциальных клиентов, характеристика их взаимоотношений с банком. При изучении услуг банка дана оценка степени дифференциации услуг на рынке, степени их капиталоемкости, доходности, степени риска, целесообразности и возможности введения новых услуг, возможность интеграции новых услуг с другими банковскими продуктами. При оценке конкуренции учитываются показатели доли рынка, приходящейся на данный банк, ресурсы, имеющиеся в наличии, стоимости услуг, квалификация служащих, качество услуг и их цена, состояние маркетинга и т. д.

4. *Оценка факторов, воздействующих на стратегию банка*. При этом выделены положительные (открывающие хорошие рыночные возможности) и отрицательные (представляющие собой рыночные опасности) факторы.

5. *Оценка опасностей и возможностей, их размеры*, а также перекрестное влияние сильных и слабых сторон банка (при помощи построения матриц установленной формы, позволяющих проследить характер их взаимодействия, определить плюсы и минусы, наметить меры по улучшению положения банка). Относительное положение каждого альтернативного направления деятельности банка определяется путем выбора лучшей стратегии в зависимости от миссии и це-

лей банка, перспектив развития, внутренней культуры банка, знаний прежних стратегий, факторов среды, приемлемого уровня риска, воздействия держателей акций банка. Возможны следующие варианты стратегий: расти – балансировать; расти – внедряться; пожинать плоды – изменить структуру – перестроить деятельность; защищать – инвестировать; выборочно инвестировать – выбирать сегмент; аккуратно взимать инвестиции – искать «нишу»; пожинать плоды – аккуратно взимать инвестиции; немедленно прекратить деятельность – использовать для атаки на конкурентов.

6. *Корректировка стратегии в связи с изменением рыночных условий и конкретизацией стратегических планов планами действий.* Ключевые переменные заложены в стратегическом плане, а изменения в регулируемые факторы вносятся в план действий и программу действий. К регулируемому фактору, учитываемым в плане действий, относятся сегментация рынка и изменения по следующим направлениям: широты охвата обслуживаемого рынка, набора предоставляемых услуг, темпов и масштабов внедрения новых продуктов, качества продуктов, методов реализации продуктов, цен на услуги, уровня продаж, способов охвата рынка, производительности, результативности и эффективности деятельности банка.

7. *Определение финансовых результатов и факторов, способных оказать положительное и отрицательное влияние.* Анализ факторов конкуренции при разработке банковской стратегии увеличит шансы на успех при разработке новых стратегических и оперативных планов.

Стратегии реализуются в оперативных планах, составляемых ежегодно как на уровне банка в целом, так и на уровне отдельных филиалов. Функции оперативного плана проиллюстрированы на рисунке 12.

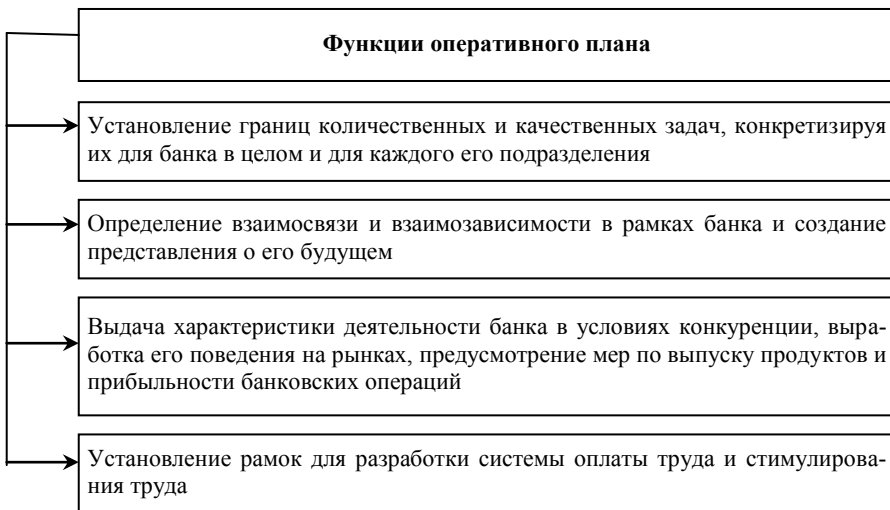


Рисунок 12 – Обзор функций оперативного планирования банка

Оперативный план – это документ, цель которого – обеспечить общее понимание задач учреждения, стратегии и тактики для выполнения этих задач, а также определить объемы, качество и структуру выделяемых для этого ресурсов.

При составлении оперативного плана учтены конкретные условия функционирования банка: его организационная структура, степень децентрализации управления, географическая разбросанность или концентрированность филиалов, особенность банковских продуктов и услуг, стиль управления. Перед составлением оперативного плана были сформулированы четыре важнейшие задачи, которые приведены на рисунке 13.

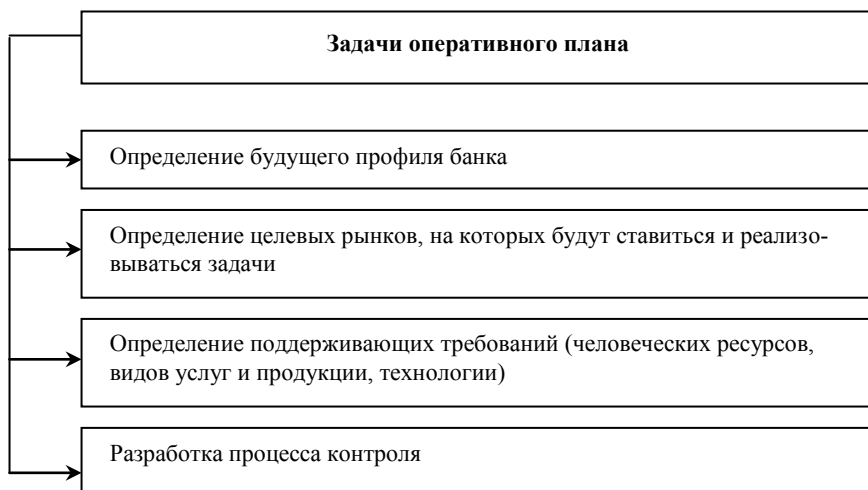


Рисунок 13 – Обзор задач оперативного планирования

Для выполнения этой многоцелевой задачи в оперативном плане были охвачены все аспекты банковской деятельности, шесть областей банковского управления:

- управление рисковыми активами (ссудным и инвестиционным портфелями, забалансовыми рисками);
- управление обязательствами (управление депозитами и ликвидностью, финансирование активов, организация обслуживания клиентов);
- управление платными услугами (техническими, консультационными);
- управление производительностью (продуктивностью);
- управление контролем;
- управление персоналом.

В содержание оперативного плана входят различные элементы, представленные в виде схемы на рисунке 14.

Поле допуска параметров плана зависит от сложности объекта, периода планирования и неопределенности ситуаций, характеризующих условия разработки и реализации плана. С повышением степени сложности объекта планирования, степени неопределенности ситуаций прямо пропорционально увеличивается поле допуска или погрешности параметров плана (рисунок 15).



Рисунок 14 – Структура оперативного плана

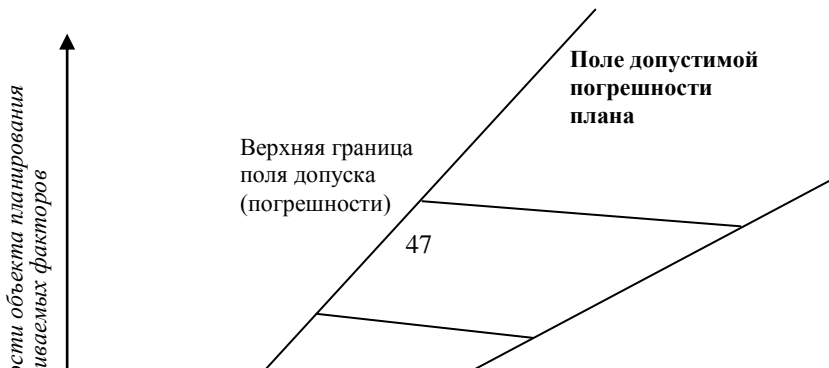


Рисунок 15 – Зависимость поля допуска (погрешности) параметров плана от степени сложности объекта и неопределенности ситуации

Критерием качества разработки и выполнения планов может быть степень адекватности планового показателя фактическим данным. Критерий качества показателя разработки и выполнения плана ($K_{кп}$) рассчитывается по формуле

$$K_{кп} = \frac{П_{ф} - П_{пл}}{П_{ф}} \cdot 100,$$

где $П_{ф}$ – фактическое значение планового показателя в отчетном периоде;

$П_{пл}$ – плановое (расчетное) значение планового показателя.

Оценка качества плана по данной формуле производится по всем показателям плана как на стадии разработки плана (в расчет включаются фактические значения показателей за прошлый период), так и на стадии реализации плана. Для оценки качества плана в целом применяется экспертный метод, с помощью которого рассчитывается интегральный критерий качества выполнения плана.

Составной частью стратегического плана является бизнес-план, сущность которого представлена в следующем подразделе.

3.5. Бизнес-план как средство реализации целей фирмы

Очертить круг проблем, с которыми сталкивается организация при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде, позволяет бизнес-план организации. Он помогает определить и обеспечить пути решения этих проблем, так как ориентирует на достижение успеха, главным образом, в финансово-экономической деятельности.

Схема разработки бизнес-плана представлена на рисунке 16.

Бизнес-план представляет собой краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса (сделки). Он является важнейшим инструментом при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяет выбрать наиболее перспективные решения и определить средства их достижения.

Бизнес-план является основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами и возможными инвесторами. Это определяет некоторые требования к его оформлению, форме, содержанию и структуре. Он должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и перспективах своего участия в нем.

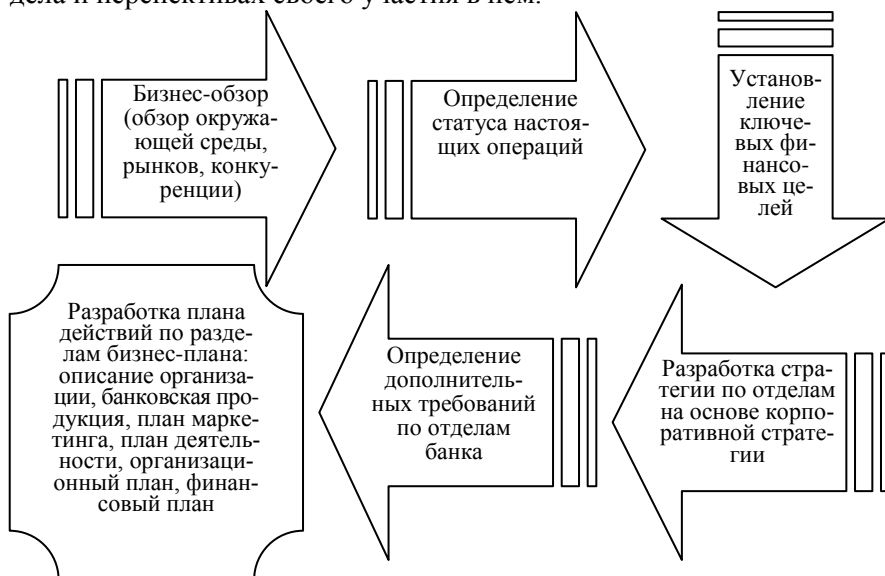


Рисунок 16 – Этапы составления бизнес-плана и его содержание

Структура и содержание бизнес-плана строго не регламентированы, но можно предложить следующий макет бизнес-плана:

- резюме (краткое содержание бизнес-плана);
- местонахождение организации;
- цель деятельности, описание вида деятельности, характеристика продукции (услуг);
- оценка рынка сбыта;
- конкуренция и конкурентное преимущество организации;
- внешнеэкономическая деятельность;
- стратегия маркетинга;
- прогнозирование продаж;
- план технической доработки продукта;
- план производства;
- управление организацией;
- характеристика персонала;
- материально-техническое обеспечение;
- оценка риска;
- финансовый план;
- эффективность проекта.

В последние годы бизнес-планирование приобрело значительную популярность. На практике часто бизнес-план заменяет собой стратегический план.

В отличие от стратегического плана бизнес-план, во-первых, содержит не весь комплекс общих целей фирмы, а только некоторые из них, реализация которых требует определенного объема инвестиций, во-вторых – имеет четко очерченные временные границы, обусловленные сроками реализации планируемого мероприятия.

С помощью бизнес-плана должно быть обосновано каждое мероприятие стратегического плана, требующее инвестиционных ресурсов для своей реализации (таблица 4).

Таблица 4 – Ранжирование основных целей современных фирм

Основные цели	Оценка цели	
	Ранг	%
Прибыльность	1	89
Рост	2	82
Доля рынка	3	66
Социальная ответственность	4	65
Благополучие работников	5	62

Качество продукции и услуг	6	60
Научные исследования и разработки	7	54
Диверсификация	12	31
Производительность	8	50
Финансовая стабильность	9	49
Ресурсное обеспечение	10	39
Развитие системы менеджмента	11	35
Превращение в международную компанию	13	29
Консолидация	15	17
Прочие цели	14	18

3.6. Зарубежный опыт

Международный опыт свидетельствует о том, что в большинстве стран с развитой рыночной экономикой государство систематически воздействует на хозяйственную жизнь. Так, Германия, Австрия, Франция, Италия, Португалия и Великобритания обладают достаточно весомым государственным сектором, который активно влияет на воспроизводственные процессы, экономическую и социальную политику. Шведская модель предполагает активную роль государства в социальной сфере и жесткую денежно-кредитную политику. Наконец, на жесткой государственной социально-экономической политике основывается и «китайское экономическое чудо».

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Однако с течением времени миссия постепенно затирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

Во многих компаниях разрабатываются официальные формулировки миссии. Формулировка миссии – это формулировка основной цели компании, чего она хочет достичь в самом широком смысле. Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

Традиционно компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров («Мы делаем мебель») или ис-

пользуемой технологии («Мы разрабатываем программное обеспечение»). Формулировка миссии компании должна быть ориентирована на рынок.

Определение деятельности с точки зрения рынка лучше, чем с точки зрения продукции или технологии. Товары или технологии рано или поздно устаревают, а основные потребности рынка могут остаться прежними навсегда. Миссия, ориентированная на рынок, определяет деятельность компании с учетом его направленности на удовлетворение основных потребностей покупателей. Именно поэтому компания «Роллс-Ройс» утверждает, что занимается мощностью, а не реактивными двигателями. Фирма «Виза» предоставляет не кредитные карточки, а возможность клиентам обменивать ценности даже не выходя из дома, приобретать практически все и практически везде.

При определении миссии руководству компании следует избегать двух моментов: чрезмерной конкретизации и излишней расплывчатости.

Формулировка миссии должна соответствовать следующим критериям:

- Миссия должна быть реалистичной. Например, авиакомпания «КрасЭйр» наверняка обманывала бы себя, если бы определяла свою цель как превращение в крупнейшую авиакомпанию мира.

- Миссия должна быть конкретной. Она должна подходить именно к этой компании, а ни к какой другой. Во многих формулировках миссии преследуют рекламные цели, зачастую упуская из виду конкретные действенные ориентиры. Формулировка типа «Мы хотим стать ведущей компанией в данной области промышленности, производя товары высшего качества по самым низким ценам и обеспечивая лучшее обслуживание» звучит хорошо, но полна обобщений и противоречий. Она не поможет компании в принятии конкретных решений.

- Миссия должна основываться на специфических особенностях. Компания «Бенг энд Олафсен» владеет технологией для производства микрокомпьютеров, однако внедрение на этот рынок не позволит ей реализовать ее основные преимущества: особый стиль, высококачественную аудиотехнику и эксклюзивное распространение.

- Миссия должна стимулировать. Ее задача – заставить людей поверить, вызвать заинтересованность, а не равнодушие. Не следует формулировать миссию компании как увеличение продаж или прибыли, так как прибыль – всего лишь награда за осуществление полезной деятельности. Сотрудники компании должны чувствовать, что их работа важна и облегчает жизнь клиентам. Для примера можно сравнить миссии двух компьютерных гигантов – «Ай Би Эм» и «Эпл».

Когда продажи «Ай Би Эм» достигли 50 млрд долл. США, президент Джон Эйкерс заявил, что цель «Ай Би Эм» состоит в том, чтобы стать к концу столетия компанией с объемом продаж 100 млрд долл. США. В то же время долгосрочной целью компании «Эпл» было объявлено предоставление компьютерных технологий каждому человеку. Миссия компании «Эпл» в данном случае является более стимулирующей, нежели миссия «Ай Би Эм».

Зачастую прозорливость помогает определить наилучшую миссию. Так, президент «Сони» Акио Морита хотел, чтобы каждый человек имел доступ к «персональному переносному звуку», и его компания создала мини-плеер Walkman (Вокмен), который можно носить с собой. История бизнеса насчитывает массу таких примеров удачного предвидения потребностей рынка.

Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие десять-двадцать лет. Компаниям не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной среды. Однако компании следует переопределить свою миссию, если она не вызывает доверия потребителей или противоречит оптимальному пути своего развития. Такая ситуация сложилась у компании «Кодак», когда текущие события заставили фирму серьезно задуматься над своей миссией. В 90-х гг. XX в. из-за проблем с представителями внешней среды компании «Сименс», немецкому электронному гиганту, пришлось пересмотреть свою стратегию.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. Каждый менеджер должен знать свои задачи и отвечать за их выполнение. Например, Международная рудно-химическая корпорация (ИМСС) занимается многими видами деятельности, включая производство удобрений. Подразделение удобрений утверждает, что его миссия состоит не в производстве удобрений, а в «повышении производительности сельскохозяйственного производства». Такая миссия порождает иерархию задач, включающую профессиональные цели и маркетинговые задачи. Цель, состоящая в повышении производительности сельского хозяйства, обуславливает профессиональную цель компании – разработку новых удобрений, обеспечивающих повышение урожайности. Но исследования дороги и требуют увеличения прибыли для реинвестирования в исследовательские программы. Поэтому увеличение прибыли становится следующей главной целью компании. Прибыль можно повысить, увеличивая объем продаж или сокращая расходы. Объем продаж мож-

но увеличить, расширяя долю компании на внутреннем рынке, осваивая новые зарубежные рынки или сочетая одно с другим. Эти цели становятся актуальными маркетинговыми задачами компании.

Цели должны быть максимально конкретными. Задача «увеличить нашу долю на рынке» не столь конкретна, как задача «увеличить нашу долю на рынке на 15% к концу второго года». Таким образом, можно сделать вывод: миссия компании определяет философию организации и основное направление деятельности, а стратегические цели – это реально измеряемые задачи, стоящие перед компанией.

Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать характеристиками, приведенными ниже.

Конкретность и измеримость. По мере возможности цели должны иметь количественное выражение: «увеличение прибыли на 2%», «снижение доли забракованной продукции на 1%», «повышение коэффициента средней эффективности преподавателя с 3,5 до 3,7», так как стимулирующий эффект общих, пространственных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количественный, так и качественный характер. К примеру, в 1992 г. в соответствии с решением руководства перед сотрудниками компании «Амоко» были поставлены следующие цели: сокращение штатной численности на 8,5 тыс. чел., децентрализация управления подразделениями, отказ от сотрудничества с ненадежными поставщиками, разработка и продвижение на рынок новых продуктов, таких как Crystal Clear Ultimate (высококачественный бензин). Каждая цель точна и позволяет измерить результат.

Охват всех ключевых результатов. Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации для каждого работника, так как если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл. Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем 4–5 для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области – это виды деятельности, от которых в основном зависит результат работы компании. К примеру, в отделе маркетинга телефонной компании «Оллтел», оперирующей в нескольких регионах США, выделяют следующие ключевые области и результаты: поиск новых сфер обслуживания, предоставление регионам информации для поддержания маркетинговых программ, совершенствование маркетинга существующих продуктов и разработка стратегического плана маркетинга, основанного на потребностях клиентов,

исследование деятельности конкурентов и рыночных тенденций.

Труднодостижимые, но реальные цели. Не так давно менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач рабочая неделя должна составлять не менее 100 ч. Единственный результат изначально недостижимой цели – ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Соавтор книги «В поисках эффективного управления» («In Search of Excellence») Том Питерс уверен, что в лучших программах качества ставятся крайне амбициозные цели, которые заставляют работников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам. Компания «Раббермэйд» зашла еще дальше. Ее исполнительный директор принял решение о том, что 30% продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние 4 года (ранее – только 25%). Одна из задач менеджмента – контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).

Схема целей такой организации представлена на рисунке 17.

Миссия

Производство уникальных и стандартных изделий из металлов для машиностроительных предприятий

Стратегические цели

Президент:

- Норма возврата инвестиций – 12%
- Увеличение объема производства – 5%
- Отказ от массовых сокращений работников
- Высокий уровень обслуживания покупателей

Тактические цели

<p>Вице-президент по финансам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Объем счетов к оплате не должен превышать 500 тыс. долл. США • Объем кредитов не должен превышать 1,25 млн долл. США • Бюджеты отделов должны представляться 1 раз в месяц • Неоплаченные счета не должны превышать 2% от объема продаж 	<p>Вице-президент по производству:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Достижение объема производства 1,2 млн товарных единиц при средней себестоимости 19 долл. США • Доля забракованных изделий не должна превышать 3%, планируется повышение производительности на 2% • Ответ на жалобы и предложения работников не должен занимать более 3 дней 	<p>Вице-президент по маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Объем реализации 1,2 млн товарных единиц при средней цене 27 долл. США • Представить на рынок одну новую товарную линию • Повысить объемы сбыта на новых рынках на 5% • Открыть один новый сбытовой офис • Добиться расширения доли рынка компании до 19%
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Операционные цели

<p>Менеджер по работе с дебиторами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выставление счетов к оплате осуществляется в течение 5 дней после заключения сделки • Проверка кредитоспособности новых покупателей в течение 1 рабочего дня • Не допускать задержки в оплате счетов более чем на 5 месяцев • Раз в неделю связываться с покупателями, не оплатившими выставленные счета 	<p>Мастер участка станков с числовым программным управлением:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изготовление 150 тыс. шт. стандартных заготовок при средней себестоимости 16 долл. США • Время простоя оборудования не должно превышать 7% • Доля забракованных изделий не должна превышать 3% • Ответ на жалобы и предложения рабочих осуществляется в течение 24 ч 	<p>Менеджер по сбыту в регионе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ответы на запросы покупателей осуществляются в течение 2 ч • Объем реализации продукции 120,6 тыс. ед. • Контроль за соблюдением торговыми агентами следующих правил: посещение одного нового покупателя в день; осуществление контактов с крупными покупателями не реже 1 раза в месяц; осуществление контактов с покупателями не реже 1 раза в 2 месяца
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рисунок 17 – Иерархия целей производственного предприятия

После того как определены стратегические, тактические и операционные цели, менеджеру необходимо принять решение о наиболее адекватном в конкретной ситуации подходе к планированию. Критическими факторами успеха в данном случае являются *гибкость* и *адаптивность* целей относительно изменяющихся условий внешней среды. Наиболее популярными подходами к планированию являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии).

По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «создаются правильные вещи» («doing the right things»). Эффективность же является следствием того, что «вещи создаются правильно» («doing things right»).

Тема 4. ВОЗДЕЙСТВИЕ ВНЕШНЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ

4.1. Классификация факторов внешней среды

Зависимость от внешней среды – одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно от внешних условий и факторов, возникающих в окружающей среде независимо от деятельности организации и так или иначе воздействующих на нее.

Факторы внешней среды показаны на рисунке 18.



Рисунок 18 – Факторы внешней среды организации

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что их воздействие не одинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на него.

Факторы прямого воздействия включают отношения с поставщиками, посредниками, конкурентами, клиентами, биржами, налоговыми службами.

Отношения с поставщиками. Банк приобретает различное оборудование, компьютеры, оргтехнику, канцелярские товары у поставщиков.

Отношения с посредниками представляют собой отношения с дру-

гими кредитно-финансовыми учреждениями (страхование операций, предоставление кредитных ресурсов, операции с ценными бумагами), а также с организациями, оказывающими маркетинговые услуги (привлечение со стороны специалистов в области маркетинга).

Отношения с конкурентами. Банк постоянно следит за конкурентами на рынке товаров и услуг. Анализ деятельности конкурентов позволяет:

- выработать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- сконцентрировать усилия на услугах, которые пользуются наибольшим спросом;
- выделить перспективных клиентов;
- продемонстрировать преимущества данного банка.

Отношения с клиентами. Банки работают с физическими лицами (частными лицами и предпринимателями) и юридическими (организациями, учреждениями и т. д.).

Факторы косвенного воздействия подразделяются на:

- *экономические* (стабильность денежной единицы, уровни развития экономики, инфляции, занятости);
- *политико-правовые* (форма управления государством, Банковский кодекс, законы, нормативные документы и т. д.);
- *технологические* (изменение технологий, развитие научно-технического прогресса, применение сверхсовременных ЭВМ);
- *социальные* (роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменение социальных установок и др.);
- *культурные*;
- *демографические* (снижение рождаемости, рост смертности, половозрастные изменения);
- *экологические* (степень загрязнения, глобальные экологические проблемы).

Организация – открытая система, которая характеризуется постоянным взаимодействием с внешней средой. Внешняя среда организации – это совокупность условий и факторов окружающей среды, воздействующих на деятельность организации и требующих его соответствующего реагирования.

Организация как открытая система зависит от внешней среды в связи с поставками ресурсов, энергии, кадров, покупателей и т. д. Поэтому организации должны использовать факторы внешней среды в своей работе и приспособляться к ним.

Внешняя среда характеризуется большой сложностью, подвижностью и неопределенностью. Сложность внешней среды определяется

числом факторов и условий, на которые организация может и должна реагировать. Факторы и условия внешней среды имеют множество данных, которые учитываются при принятии управленческих решений.

4.2. Сущность исследования сильных и слабых сторон в деятельности фирмы

Исследование сильных и слабых сторон в деятельности фирмы является непрекращающимся процессом, направленным на всемерное улучшение текущего положения фирмы на рынке. Он должен ответить на следующие вопросы:

- Как хорошо работает используемая ныне стратегия?
- Что является для компании сильными и слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами?
- Может ли компания конкурировать по стоимости?
- Насколько сильны конкурентные позиции компании?
- Какие стратегические действия создают лицо компании?

Основные ступени этого анализа:

1. Определение уровня пригодности современной стратегии.
2. Проведение SWOT-анализа.
3. Оценка относительной ценовой позиции компании и ценовой конкурентоспособности.
4. Оценка относительного конкурентного статуса фирмы.
5. Идентификация стратегических подходов и проблем, которые должна решить фирма.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого фирмой;
- растет или нет объем прибыли, получаемой фирмой, и насколько она велика в сравнении с прибылью соперников;
- каковы тенденции изменения чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций;
- характер роста объема продаж фирмы (быстрее или медленнее, чем на рынке в целом).

Естественно, лучшей стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в буквах S и W, а внешняя – в O и T. В таблице 5 представлены основные факторы,

которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются «краеугольными камнями» стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что нужно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть «краеугольными камнями» стратегии.

Таблица 5 – Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабые стороны (W)
1	2
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технологии и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ	Слабые позиции в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения

Окончание таблицы 5

Потенциальные внешние благоприятные возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
3	4
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных то-	Увеличение продаж заменяющих товаров,

варов	изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушные конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабые стороны компании ее уязвимыми местами в конкуренции? Дают ли они возможность использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабые стороны компании требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм (рисунок 19).

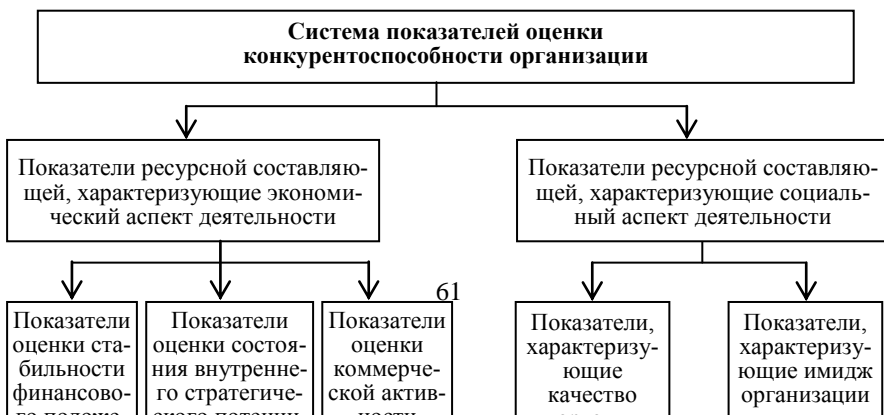


Рисунок 19 – Система показателей оценки конкурентоспособности организации

Один из наиболее четких индикаторов ситуации компании – ее ценовая позиция по отношению к конкурентам. Особенно это относится к отраслям со слабодифференцированной продукцией, но даже в противном случае компании вынуждены не отставать от соперников, чтобы не потерять конкурентную позицию. Различия в издержках соперников могут вызываться:

- разницей цен на сырье, материалы, комплектующие, энергию и т. д.;
- разницей в базовых технологиях, возрасте оборудования;
- разницей во внутренних себестоимостях из-за различных размеров производственных единиц, кумулятивного эффекта выпуска, уровней производительности, различных налоговых условий, уровней

организации производства и т. д.;

- разницей в чувствительности к инфляции и изменениям курсов валют;

- разницей в транспортных расходах;

- разницей затрат в каналах распределения.

Стратегический стоимостный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину образования стоимости от сырья до цены конечных потребителей.

В дополнение к диагнозу ценовой конкурентной позиции требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании, предполагающий следующие вопросы:

- Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?

- Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?

- Каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?

- Каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?

- Какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников.

Уникальные сильные стороны фирмы могут быть отнесены к отличительным преимуществам, которые конкурент не может легко достичь или имитировать. Источниками отличительных преимуществ являются ресурсы фирмы и ее способности. К основным видам ресурсов относятся финансовые, физические, человеческие, технологические и организационные.

Способности компании определяются как искусство координации ресурсов и продуктивного их использования. Они базируются на методах принятия решений и управления внутренними процессами для достижения поставленных фирмой целей. Это продукт организационной структуры и систем контроля в фирме.

Различие между ресурсами и способностями очень важно. Компания может иметь уникальные и значительные ресурсы, но неумение их эффективно использовать не даст возможности создать на их основе отличительные преимущества. Компания, обладающая отличии-

тельным преимуществом, должна обладать определенным минимумом уникального или существенного ресурса и способности его использовать для обеспечения устойчивости отличительного преимущества. Так как ресурсы легче имитировать, чем способности, то отличительные преимущества, основанные на способностях, более устойчивы, чем основанные на ресурсах. Устойчивость отличительных преимуществ зависит, естественно, от стабильности окружающей среды (мирового рынка).

4.3. Понятие государственного регулирования, его виды

Государственное регулирование (state regulation) – это прямое или косвенное воздействие государства на распределение ресурсов и доходов от экономической деятельности и формирование макроэкономических пропорций. Государственное регулирование является одним из трех существенных элементов системы экономического регулирования современного хозяйства наряду с рыночным и корпоративным регулированием. Термин «государственное регулирование» заимствован из зарубежной теории рыночной экономики и введен в научно-практический оборот после 1992 г.

Важнейшими формами государственного регулирования предпринимательской деятельности являются:

- *прогнозирование* (подготовка представлений о возможном состоянии экономического и социального развития);
- *планирование* (определение целей, задач, пропорций, конкретных показателей и сроков достижения тех или иных результатов; планы находят свое внешнее выражение, как правило, в нормативных правовых актах, например, в Указе Президента Республики Беларусь от 28 февраля 2000 г. № 93 «Об одобрении Национальной программы развития экспорта на 2000–2005 гг.»; Директиве Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь»; Законе Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства»);
- *денежная политика* (использование таких инструментов, как цены, налоги, валютное регулирование, направленное на обеспечение условий для развития конкуренции как основы предпринимательства, создания и эффективного функционирования товарного рынка и защиты прав потребителей).

Различают административные и экономические методы (инструмен-

ты) государственного регулирования.

К административным методам относятся установление государственной монополии, государственных цен, валютного курса, учетного процента, а также лицензирование, сертификация, квотирование, рационирование, введение многочисленных административных барьеров (при регистрации, сдаче налоговой отчетности и соблюдении других установленных формальностей) и др.

Механизм этого управления состоит из следующих звеньев: государственной или административной структуры, законов, указов, постановлений, положений, принимаемых государственными органами и обязательными для исполнения.

Эффективность управления зависит от качества нормативных актов. Обилие всевозможных указаний, наложение экономических нормативных актов, их противоречивость мешают деловым людям свободно, плодотворно и безошибочно ориентироваться в своей деятельности. Эффективность снижается и от наличия многочисленных подзаконных актов на уровне правительства, министерств, ведомств, вводящих множество различных ограничений, полных или частичных, запретов, согласований, различного рода дополнительных условий.

Нормативные акты призваны не усложнять, а, наоборот, упрощать поведение хозяйственников на рынке, унифицировать многие экономические процессы. Вот некоторые из них:

1. *Лицензирование права заниматься предпринимательством.* Лицензия – это разрешение государственного органа на осуществление определенного вида деятельности (например, экспортно-импортных операций); на промышленное или коммерческое использование изобретения, технологии, технических знаний, производственного опыта, торговой марки и другой коммерческой и иной информации; на право торговли, бизнеса и т. д.

С 1 сентября 2011 г. в Республике Беларусь упрощен механизм регистрации субъектов хозяйствования, снижена плата за их регистрацию, осуществлен переход от разрешительного к регистрационному принципу.

2. *Установление квот и пошлин во внешней торговле.* Квота представляет собой количественный учет товаров, на которые дано разрешение для ввоза в страну или вывоза из страны. Бывают и другие виды квот. Например, квота как доля в общем объеме производства или сбыта может устанавливаться и в рамках различных соглашений для каждого его участника. Применяется также налоговая квота, т. е. величина налога, взимаемого с определенной единицы обложения.

С 1 марта 1994 г. отменена большая часть количественных ограни-

чений (в том числе квотирование и лицензирование) экспорта.

Устанавливая квоты, государство преследует разные цели. Квотирование как элемент государственного регулирования экономики применяется, прежде всего, для достижения сбалансированности поставок и платежных балансов, для поддержания определенных отношений между спросом и предложением на внутреннем рынке, в качестве ответных мер в случае применения дискриминационных действий со стороны иностранного государства, а также для защиты местной промышленности, сохранения иностранной валюты и т. д.

3. *Методы стимулирования и развития предпринимательской инициативы.* Основные принципы и методы стимулирования деловой активности изложены в Директиве Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь».

Основным принципом эффективной экономики является установление равных условий хозяйствования для субъектов разных форм собственности.

Создатели различных нормативных актов (от законов до приказов и инструкций) призваны оперативно выявлять слабые места, приоритеты и тем самым влиять на улучшение нормативной сферы деятельности предпринимателей. Для этого важно принимать тщательно разработанные новые юридические акты, отменять старые, своевременно вносить уточнения и дополнения, не допускать дублирования и разночтения одних и тех же указаний, постоянно отслеживать актуальность и четкость формулировок.

Экономические методы государственного регулирования подразделяются на:

- *прямые* (предполагают вмешательство в функционирование рыночного механизма, в частности, в процессы ценообразования, политику доходов: замораживание или допуск в определенных размерах роста цен и заработной платы, ограничение изменений показателей в кредитные системы, использование квот и др.);

- *косвенные* (предполагают осуществление косвенного воздействия на рыночные условия, косвенные мероприятия финансовой и кредитно-денежной политики, налоги, субсидии, стимулирование экспорта, валютные меры и др.).

Прямые экономические методы включают многообразные формы безвозмездного и возмездного финансирования различных отраслей народного хозяйства, территорий, отдельных организаций в зависимости от их размера или форм собственности. Эта группа инструментов государственного регулирования охватывает субсидии, дотации, пособия, доплаты из бюджетных и внебюджетных источников раз-

личных уровней. Сюда же входят льготные кредиты и налоговые льготы. К косвенным экономическим методам относится использование мер кредитно-денежной, налоговой, амортизационной, внешнеэкономической политики и др.

В любой стране при любой общественно-политической и социально-экономической системе в той или иной степени регулирование государством происходит в лице государственных органов.

Экономическое регулирование относится к косвенному воздействию на поведение субъектов предпринимательской деятельности. Косвенное регулирование отличается от прямого тем, что определенные действия государственных структур, положения, законы носят рекомендательный характер и подкрепляются экономическими стимуляторами.

Экономические рычаги стимулирования предпринимательства многообразны и эластичны.

4. *Кредитно-денежная политика.* Денежно-кредитное регулирование состоит в воздействии государства на денежное обращение и объем денежной массы.

Известно, что для успешного развития предпринимательства необходима стабильность денежно-кредитной системы и доступность кредитных ресурсов. Эта доступность обеспечивается за счет установления Национальным банком Республики Беларусь лимита рефинансирования предпринимательства, введения благоприятных нормативов обязательной продажи валютной выручки от экспорта продукции и услуг, не относящихся к сырьевым ресурсам и полуфабрикатам.

Государство через центральный банк способно регулировать эмиссию и общую денежную массу, устанавливая предоставляемые ставки банковского ссудного процента и влиять на них через учетную ставку, норму резервирования и другие нормативы, установленные центральным банком, предоставлять льготные займы, выпускать облигации и другие ценные бумаги. Такое регулирование способно изменять денежные потоки и накопления и тем самым оказывать воздействие на экономические процессы, бороться с высоким уровнем инфляции.

Важную роль в регулировании предпринимательской деятельности играет эмиссия денег государством. Сокращение выпуска денег в обращении ведет к понижению покупательской способности населения. Увеличение выпуска наличных денег, наоборот, повышает покупательскую способность потребителей и ускоряет распродажу товаров.

Укрепление курса национальной валюты по отношению к свободно конвертируемой валюте и платежным средствам Содружества независимых государств государство может осуществлять путем при-

менения разнообразных мер:

- ограничения или расширения предоставления льготных кредитов на различные цели;
- установления на основе инфляции за предыдущие периоды (скажем, месяц) учетной ставки по рефинансированию коммерческих банков;
- применения к банкам единых требований в отношении обязательных резервов, включая депозиты в иностранной валюте;
- сокращения объемов бартерной торговли между белорусскими и иностранными субъектами хозяйствования, расширяя практику расчетов по внешнеторговым операциям через банковскую систему;
- создания системы страхования валютного риска по экспортно-импортным операциям в торговле со всеми зарубежными странами;
- предотвращения незаконного вывоза финансовых средств за границу.

Стабильность, устойчивость национальной валюты оказывает экономическое и психологическое воздействие на деловую активность отечественных и иностранных предпринимателей. Устойчивость валюты наряду с другими гарантиями побуждает иностранных инвесторов к расширению вложений капиталов в экономику. Это, в свою очередь, ведет к усилению конкуренции с отечественными предпринимателями, усилению контактов по созданию совместных организаций и для других видов экономического сотрудничества.

5. Бюджетно-налоговое регулирование. Главная цель бюджетно-налоговой политики государства – обеспечение условий для роста деловой активности функционирующих бизнесменов и поддержки вновь образуемых предпринимательских структур.

Бюджетное регулирование заключается в том, что государственные органы обладают возможностью распределять средства государственного бюджета по различным направлениям их расходования. При этом одним отраслям, сферам, социальным группам населения могут быть выделены большие бюджетные ассигнования, другим – меньшие. Кроме того, государство обладает возможностью устанавливать дополнительные (кроме налоговых) платежи в бюджет, регулируя таким образом денежные обращения и денежные накопления.

Во-первых, высокие налоговые ставки на прибыль не стимулируют деловую активность товаропроизводителей. Они отвращаются от производительного труда, не желают вкладывать свой капитал, ум и энергию в такие виды деятельности, которые не приносят им заработка, пропорционального затраченным усилиям.

Во-вторых, низкие или умеренные в каждой конкретной экономи-

ческой обстановке ставки налогов, наоборот, побуждают бизнесменов к расширению производства, обновлению основных фондов.

В-третьих, установление льготных ставок налогообложения для малых предприятий ведет к увеличению их количества, а оно, стало быть, к росту занятости населения, к обеспеченности их устойчивости, сокращению банкротств.

Финансовые отношения субъектов хозяйствования регулируются налоговыми и неналоговыми платежами.

Налог – это установленный обязательный платеж, взимаемый с индивидуальных предпринимателей и юридических лиц.

Неналоговые платежи – это обязательные платежи субъектов хозяйствования в специальные фонды.

Налоговое регулирование осуществляется путем установления тех или иных объектов налогообложения, назначения и дифференциации налоговых ставок, введения налоговых льгот, освобождения от налогов. В том же направлении воздействует и введение пошлин, таможенных сборов.

Малое и среднее предпринимательство не получает необходимого развития, в том числе и из-за больших налогов и платежей, когда в распоряжении предпринимателей остается до 10% полученной прибыли.

С бюджетно-налоговым регулированием предпринимательства связана деятельность государственной налоговой инспекции. В Законе Республики Беларусь «О государственной налоговой инспекции» одной из ее задач определено «предотвращение, прекращение правонарушений в сфере своей компетенции и привлечение к ответственности лиц, виновных в правонарушениях законодательства о налогах и предпринимательстве».

Органы инспекции призваны проводить проверку субъектов хозяйствования по вопросу соблюдения требований о декларировании денежных средств, порядка и правил безналичных расчетов.

За уклонение от единовременного декларирования денежных средств, находящихся в банках за пределами Республики Беларусь, установлен штраф в размере 50% суммы, на которую не была представлена декларация. За нарушение порядка и условий безналичных расчетов, выразившееся в открытии субъектом хозяйствования счетов в банках других стран без разрешения национального банка, влекущее за собой сокрытие денежных средств, установлен штраф в размере всей суммы сокрытых средств.

6. Регулирующая роль субсидий и дотаций. Увеличение или сокращение расходов государства на субсидии и дотации оказывает ре-

гулирующее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Для выполнения своих регулирующих функций государству необходимо иметь денежные средства.

Система государственного казначейства предназначена для аккумуляции на его счетах средств республиканского бюджета, государственных внебюджетных финансов, а также других средств, относящихся к государственным финансовым ресурсам.

7. Регулирование доходов от предпринимательской деятельности. Государственное регулирование доходов от трудовой предпринимательской деятельности базируется на следующих принципах:

- вознаграждение работников в зависимости от количества и качества труда;
- предоставление предпринимателям полной самостоятельности в организации и оплате труда;
- регламентация минимальной заработной платы.

Однако это вовсе не означает, что государство не может применять ограничительные меры формированию доходов в предпринимательской деятельности. Такие ограничения применяются в следующих случаях:

- для изъятия части монопольных доходов (прибыли);
- для сдерживания повторных оборотов (перепродажи) материальных ценностей в сфере обращения.

Эти цели достигаются средствами налоговой, ценовой, кредитной, таможенной и лицензионной системами государственного регулирования.

Ценовое регулирование заключается в том, что государство может установить предельный уровень цен, запрещая их повышение сверх этого уровня. Ущерб, наносимый продавцам, может быть компенсирован государственными дотациями. Иногда ценовое регулирование проявляется в форме установления предельных уровней рентабельности для предприятий-монополистов.

Социальное регулирование направлено на обеспечение социальной справедливости, социально незащищенные или слабозащищенные слои населения, создание социальных гарантий, поддержание уровня и условий жизни, доступных человеку. Социальное регулирование, включая государственное социальное страхование, предусматривает меры, создающие возможность пенсионного обеспечения, помощи инвалидам, детям, другим нуждающимся в содействии группам населения, страхования здоровья и жизни людей. Государство не имеет возможности, да и не призвано создавать социально желаемые условия жизни для всех людей. Оно способно лишь посредством со-

циальной поддержки, системы трансфертов, ограниченного перераспределения национального дохода, стремления не допустить острого социального неравенства, предотвращения социальных конфликтов помогать тем слоям населения, которые лишены возможности обеспечить себя самостоятельно. Регулирование условий труда, трудовых отношений, оплаты труда обычно осуществляется посредством государственного законодательства о труде и занятости. Такое законодательство призвано обеспечить охрану труда, соблюдение трудовых контрактов, минимальные заработные платы, выплату пособия по безработице.

Государственное регулирование охраны и восстановления окружающей среды предусматривает меры по защите природы в виде штрафов и санкций за загрязнение, а также предписаний по осуществлению обязательных природозащитных и природоохранных мероприятий.

Государственное антимонопольное регулирование направлено на ограничение или даже запрет деятельности предприятий-монополистов, за исключением области естественной монополии. Государственное антимонопольное законодательство предусматривает санкции против монополистов, предотвращает создание условий, способствующих развитию монополизма. Например, в России введен специальный государственный реестр предприятий-монополистов.

Государственное внешнеэкономическое регулирование – это обширный спектр мер и инструментов, воздействующих на структуру экспорта и импорта; процессы внешней торговли; контроль за товарными потоками, пересекающими государственную границу; движение капитала в страну и из страны; валютный обмен. Такое регулирование применяет цель отставания экономических инструментов страны, повышения эффективности внешнеэкономических связей, обеспечения экономической безопасности.

Как можно заметить, государственное регулирование распространяет свое влияние на самые разные сферы экономики и экономической жизни. Однако не следует считать, что столь обширное государственное регулирование лишает организации, предпринимателей, граждан экономической свободы. В условиях рыночной экономики даже при наличии многочисленных видов и способов государственного регулирования оно носит довольно ограничительный характер. У компаний, организаций, граждан сохраняются значительные возможности самоуправления, сохраняя зоны управляемых воздействий, не затрагиваемые государственным регулированием.

Место и роль государства определяется эффективностью применяемых мер и средств государственного регулирования, с помощью ко-

торых решаются проблемы.

В современных условиях происходит усиление государственного регулирования и содействие развитию предпринимательства, меняются организационные формы взаимодействия государственных органов с субъектами частного бизнеса, происходят существенные сдвиги в целом механизме, аппарате управления, сочетании государственных и рыночных механизмов регулирования.

Целью государственного регулирования предпринимательской деятельности является создание определенных условий, обеспечивающих эффективное функционирование экономики в целом.

4.4. Понятие и классификация органов государственного управления

Государственное управление осуществляют все органы государства в таких формах (видах) деятельности, как законодательная, исполнительная и судебная, направленных на выполнение единых целей и задач государства. При этом каждая из них обладает определенными особенностями, обусловленными «разделением труда» между органами государства.

Управление делами государства в узком смысле слова может быть определено как одна из форм деятельности государства, состоящая в практическом осуществлении его задач и функций в процессе непосредственного повседневного руководства хозяйственным, социально-культурным и административно-политическим строительством на основе законов.

Место и роль государственного управления в механизме «разделения труда» определяется следующими его характерными чертами:

- Государственное управление – конкретный вид деятельности по осуществлению единой государственной власти, имеющей функциональную специфику и специфику компетенции, отличающую его от иных видов (форм) реализации государственной власти.

- Государственное управление имеет общегосударственный характер, т. е. охватывает важнейшие стороны жизни общества. По существу объектом государственного управления является общество в целом.

- Государственное управление представляет собой, прежде всего, деятельность исполнительно-распорядительного характера. Основным ее направлением является исполнение, т. е. претворение в жизнь законов и иных нормативных правовых актов.

- Государственное управление носит государственно-властный ха-

ракти. Субъекты государственного управления исполнительной деятельности наделены государственно-властными полномочиями и выступают от имени государства.

- Государственное управление имеет непосредственный характер, т. е. в процессе осуществления управленческой, исполнительной деятельности повседневно реализуются функции государства в межотраслевой (финансы, госстандарты, налоги, статистика и др.), социально-политической (оборона, государственная безопасность, зарубежные связи и др.), социально-культурной (образование, наука, здравоохранение, культура и др.) сферах, а также в хозяйственной деятельности (промышленность, транспорт, связь, торговля и др.).

- Государственное управление – активная и целенаправленная подзаконная деятельность, осуществляемая на основе законов, применительно к важнейшим сферам жизни общества и в порядке общего и оперативного руководства.

- Характерной чертой государственного управления является разнообразие организационных форм его осуществления, что обеспечивает решение новых задач, возникающих в связи с развитием рыночных отношений в обществе.

- Государственное управление реализуется через формы организаторской деятельности: подбор и расстановка кадров, прогнозирование, разработка целевых программ развития той или иной отрасли (сферы) управления, информационная деятельность, координация, контроль, учет и статистика, делопроизводство и др.

- Государственное управление – прерогатива специальных субъектов, представляющих собой исполнительно-распорядительные органы государственной власти или органы государственного управления.

- Государственное управление является исполнительной деятельностью по отношению к деятельности, осуществляемой иными ветвями власти.

Для государственного управления характерны и некоторые другие специфические черты:

- вертикальность (субординационность, иерархичность) системы исполнительно-распорядительных органов;

- реализация принадлежащих этим субъектам юридически властных полномочий в административном, т. е. несудебном порядке;

- предусмотренная действующим законодательством возможность административного правотворчества (сочетание правоприменения с правоустановлением); в связи с этим указанная деятельность в литературе называется исполнительно-распорядительной.

Таким образом, государственное управление – это разновидность

социального управления, с функционированием которого традиционно связано формирование особой правовой отрасли, а именно административного права.

Соотношение государственного управления и местного самоуправления. Кроме государственного управления существует местное самоуправление и иное негосударственное управление, осуществляемое внутри различных систем, формирований, организаций, т. е. групп и коллективов людей, объединяемых по различным признакам и образуемых для достижения определенных целей. Негосударственные объединения имеют свои специфические уставные задачи, свое назначение.

Местное самоуправление. Данный вид социального управления обеспечивает целенаправленное воздействие на общественные процессы в стране. Местное самоуправление гарантируется Конституцией Республики Беларусь. Оно является самостоятельным в пределах своих полномочий. Органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. Местное самоуправление обеспечивает самостоятельное решение населением вопросов местного значения, пользование и распоряжение коммунальной собственностью.

Система местного самоуправления включает местные Советы депутатов и органы территориального общественного самоуправления (советы и комитеты микрорайонов, жилищных комплексов, домовые, уличные, квартальные, поселковые, сельские комитеты и другие органы). Местное самоуправление осуществляется также посредством проведения местных референдумов, собраний (сходов) граждан и использования иных демократических форм.

Принципы государственного управления. Государственное управление осуществляется на основе определенных принципов. Под принципами понимаются теоретические положения, идеи, отражающие объективные закономерности развития общества и государства. Принципы государственного управления отражают наиболее важные стороны организации и управления. Содержание принципов объективно выражено сущностью управления, исполнительной деятельности, ее наиболее характерными чертами.

Принципы управления образуют систему, в рамках которой они так или иначе связаны и взаимообусловлены. Ввиду этого эффективность управления достигается посредством последовательного применения всей системы принципов и каждого из них в отдельности.

В системе управленческой, исполнительной деятельности выделяют:

1. *Общие (социально-правовые) принципы.* К ним относятся прин-

ципы, которые имеют общесоциальный характер и реализуются в управленческой деятельности независимо от уровня и места того или иного органа, должности, занимаемой работником, осуществляющим управленческую деятельность. Важная роль этих принципов обусловлена тем, что они определяют социальные (моральные, юридические) правила управленческой деятельности. К общим принципам относятся объективность, конкретность, эффективность, сочетание централизации и децентрализации, законность и дисциплина.

2. *Организационные принципы управления исполнительной деятельности.* Их разделяют на две группы. К первой группе относятся:

- **Отраслевой принцип.** Этот принцип выступает в качестве ведущего в организации аппаратов и служб, осуществляющих исполнительную деятельность. В соответствии с ним для реализации того или иного вида управленческой деятельности образуются необходимые органы и аппараты (службы, подразделения). Отраслевой принцип обеспечивает единство государственной политики, проводимой в соответствующей отрасли, рациональное использование сил и средств, более объективное внедрение достижений науки и техники, единообразное решение общих для всей отрасли вопросов.

- **Территориальный принцип.** Суть этого принципа состоит в формировании аппарата исполнительной власти на территориальной основе. Территориальный принцип позволяет обеспечить комплексное развитие сфер и отраслей управления на конкретной территории (в республике, крае, области, округе, городе, регионе).

- **Линейный принцип.** Его применение обеспечивает такой тип организации аппаратов и служб, осуществляющих исполнительную деятельность, при которой каждый руководитель в пределах своей компетенции обладает в отношении подчиненных всеми правами и функциями управления. При таком построении каждый подчиненный имеет лишь одного непосредственного начальника, в компетенции которого находятся все вопросы деятельности подчиненного. Линейный принцип обычно применяется при организации небольших по численности групп и коллективов работников, труд которых относительно несложен и не требует узкой специализации. Наиболее часто с помощью этого принципа создаются низовые аппараты при управлении непосредственно исполнителями, которые не имеют подчиненных.

- **Функциональный принцип.** На основе этого принципа формируются специальные органы и аппараты исполнительной власти, которые осуществляют общие надведомственные функции управления. Применение функционального принципа обеспечивает развитие межотраслевых связей, решение вопросов, имеющих общее значение для

всех или многих отраслей управления. В соответствии с рассматриваемым принципом формируются органы государственного управления, занимающие надведомственное положение и осуществляющие ту или иную межотраслевую функцию управления (статистика, стандартизация, метрология, сертификация и др.).

- Принцип двойного подчинения. Этот принцип, как уже указывалось, обеспечивает сочетание необходимых начал централизованного руководства с учетом местных условий.

Во вторую группу организационных принципов входят:

- рациональное распределение полномочий между субъектами исполнительной деятельности, которое предполагает юридическое закрепление задач, обязанностей и прав за каждым органом, аппаратом, службой, подразделением и работником и урегулирование их взаимоотношений в исполнительной деятельности;

- ответственность субъектов исполнительной деятельности за результаты работы, которая тесно связана с принципом рационального распределения полномочий (за ненадлежащее исполнение служебных обязанностей должностные лица могут быть привлечены к дисциплинарной или иной ответственности);

- сочетание коллегиальности и единоначалия.

Орган государственного управления (ОГУ) – организация, созданная для участия в осуществлении функций государственного управления и наделенная в этих целях полномочиями государственно-властного характера.

Органы государственного управления в механизме государства обособлены организационно, функционально, юридически и образуют определенную систему.

Система ОГУ – это совокупность органов и организация взаимоотношений между ними на основе разграничения компетенций.

Каждый ОГУ действует в пределах предоставленных ему полномочий. Их деятельность подзаконна.

Важным является вопрос о соотношении понятий «орган государственного управления» и «орган исполнительной власти». Всякий орган исполнительной власти всегда является органом государственного управления, но не всякий орган государственного управления является органом исполнительной власти (например, координирующие органы, создаваемые правительством). Таким образом, ОГУ – это субъекты исполнительной власти и иные звенья государственного механизма, осуществляющие в том или ином объеме государственное управление.

Органы государственного управления классифицируются следующим

щим образом:

- *по организационно-правовым формам:*
 - правительство;
 - министерства;
 - госкомитеты;
 - комитеты;
 - управления и главные управления;
 - исполкомы;
 - агентства;
 - департаменты и др.;
- *по характеру компетенции:*
 - общей компетенции (руководят всеми или большинством сфер и отраслей управления, например, Совет Министров Республики Беларусь, исполкомы);
 - отраслевой (например, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и т. д.);
 - межотраслевой (выполняют специализированные функции, например Министерство финансов, Государственный таможенный комитет Республики Беларусь);
 - внутриотраслевой (например, территориальные органы министерств);
- *по государственному устройству:*
 - республиканские (например, министерства и т. п.);
 - местные (исполкомы, администрации районов в городе);
- *по порядку разрешения подведомственных вопросов:*
 - коллегиальные (Совет Министров Республики Беларусь, исполкомы);
 - единоначальные (министерства).

В соответствии с Конституцией Республики Беларусь и изданными на ее основе законами систему органов государственного управления в Республике Беларусь образуют:

- глава государства – Президент Республики Беларусь;
- правительство – Совет Министров Республики Беларусь (является центральным ОГУ, осуществляющим в соответствии с Конституцией Республики Беларусь исполнительную власть и руководство системой подчиненных ему ОГУ и других органов исполнительной власти);
- республиканские ОГУ и иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь:
 - министерства и госкомитеты Республики Беларусь;
 - комитеты при Совете Министров Республики Беларусь;
 - объединения юридических лиц, государственные учреждения и

иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь;

- местные органы государственного управления:
 - исполнительные комитеты (областные, районные, городские, поселковые, сельские);
 - местные администрации;
 - администрация районов в городе.

Тема 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

5.1. Принципы проектирования организационной структуры

Совершенствование структур менеджмента осуществляется на основе соблюдения принципов их проектирования.

К принципам проектирования организационных структур относятся:

- Минимизация числа уровней (звеньев) – структура менеджмента считается оптимальной только в том случае, если между звеньями и ступенями менеджмента на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней в каждом звене.

- Прямоточность – позволяет обеспечить движение информации кратчайшим путем.

- Оперативность – позволяет избежать необратимых отрицательных изменений, делающих ненужной реализацию принятых решений.

- Адаптивность – придание структурам свойства приспособления изменением во внешней среде за счет обеспечения устойчивости работы структур по отношению к общим и частным целям, числу сотрудников, машин и т. д.

- Специализация – за выполнение одной функции несет ответственность хотя бы один сотрудник, распределение работ осуществляется с учетом деловой квалификации специалистов.

- Обеспечение рационального сочетания, централизации и децентрализации менеджмента.

Этапы проектирования структур следующие:

- определение задач совершенствования организационной структуры;
- анализ состава объема функций менеджмента;
- обоснование численности и структуры управленческого аппарата;
- регламентация организационной структуры и порядка функционирования управленческого аппарата;

- оценка эффективности нового варианта организационной структуры и его внедрения.

После определения целей совершенствования структур формируются задачи проведения данной работы.

Для анализа состава и объема управленческих функций исследуются следующие факторы:

- территориальная и экономическая характеристика региона;
- уровень концентрации и специализации отраслевых подразделений;
- объем и структура производства;
- численность работников;
- состояние и перспективы развития материально-технической базы организации.

С участием факторов уточняются основные специфические функции менеджмента на основе определения необходимых видов работ, их распределения, наличия взаимодействий внутри и за пределами организации, обеспеченности информацией.

Определение состава функций менеджмента предполагает также установление внутренней структуры каждой функции и наиболее рациональной технологии ее реализации.

5.2. Методы проектирования структуры организации

Существует несколько методов проектирования структур:

- аналогия;
- экспертные оценки;
- структуризация;
- организационное моделирование.

Аналогии – это метод, который предполагает использование опыта проектирования организационных структур в аналогичных организациях.

Экспертные оценки – это метод, который основан на изучении предложений экспертов-специалистов. Они могут успешно сами спроектировать варианты организационной структуры либо дать реальную оценку разработанной проектировщиками структуры.

Структуризация – внесение структуры в неструктурированные или слабоструктурированные системы, процессы, проблемы; перевод их в класс хорошо структурированных или стандартных систем, проблем. Процесс структуризации системы включает цель, задачи, решение, связи и последовательности.

При определении численности и структуры менеджмента с помощью *организационного моделирования* можно использовать два способа: математико-статистический и нормативно-расчетный. При пер-

вом способе по материалам анализа определяется зависимость между важнейшими показателями хозяйственной деятельности или их группой, с одной стороны, и численностью штатов и их должностной структурой – с другой. Важнейшим недостатком этого способа является перенос тенденций прошлых периодов, а действие новых факторов не учитывается.

Этого недостатка лишено нормативно-расчетное обоснование численности и структуры аппарата. Методика его применения состоит в следующем:

- По каждой функции устанавливается частота выполнения всех составляющих ее работ на протяжении года и количество объектов, для которых они выполняются.

- Подготавливается нормативная база определения трудоемкости определенных управленческих работ, состоящая из норм времени (выработки), норм обслуживания и управляемости.

- Устанавливается необходимая численность работников управленческого аппарата по отдельным категориям. Для этого по каждому виду управленческих работ рассчитывается показатель трудоемкости в человеко-часах. Затем уже сводные показатели делятся на годовой бюджет времени одного управленческого работника.

- Проектируются отраслевые и функциональные структурные подразделения, управляющие подсистемой (общая численность делится на установленную для данного звена норму функциональной управляемости).

- Внутри каждого отдела определяется должностная структура персонала в зависимости от сложности работ: старшие специалисты, специалисты, младший обслуживающий персонал.

Линейный персонал (менеджеры) в основном формируются по аналогии с ранее накопленным опытом построения структур.

На основе организационного проектирования разрабатываются типовые структуры управленческого аппарата.

Завершающим этапом проектирования новой организационной структуры является оценка эффективности. Необходимо добиться сокращения звенности в управленческом аппарате, устранения параллелизма и дублирования в организации работ, создания условий для оперативного и экономного менеджмента, обеспечения более высокой производительности труда, сокращения потребности в капитальных вложениях, уменьшения численности работников, создания нормальных условий труда за счет механизации и автоматизации.

Тема 6. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ СНИЖЕНИЯ

6.1. Сущность рисков

Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Риск – это историческая и экономическая категория.

Как историческая категория риск связан со всем ходом общественного развития и представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Он возник из низшей ступени цивилизации с появлением у человека чувства страха перед смертью, опасностью.

По мере развития цивилизации появляются товарно-денежные отношения и риск становится экономической категорией.

Как экономическая категория риск представляет собой вероятность угрозы потери части ресурсов, недополучения доходов или произведение дополнительных расходов в результате осуществления финансовых операций.

Риск – специфическая черта процесса реализации товара – передача на время, на срок права владения и использования части ссудного фонда и информационных услуг, необходимых для эффективного использования этой части.

Для бизнеса в силу специфики его продукта риск – обязательное и непереносимое явление. Здесь речь идет не о избегании риска вообще, а о предвидении и снижении его до минимального уровня.

Никогда не рискующий менеджер ничего не достигнет, он будет просто поддерживать «статус кво». Подчиненный ему персонал будет, возможно, чувствовать себя в безопасности, но до него не будут доходить изменения, происходящие в организации.

У каждого случаются ошибки, и никто не может устранить риск полностью, но с помощью определения областей повышенного риска, оговаривания приемлемого уровня риска и управления в соответствии с уровнем риска путем учреждения соответствующих контрольных процедур менеджер может эффективно управлять ситуацией.

Риск может возникнуть в случаях:

- неверно принятого решения;
- плохо сделанной работы, которая была доверена подчиненному;
- неверного выбора исполнителя;

- снижения объема продаж или качества продукта;
- неплатежеспособности клиентов.

Эти риски могут сопровождать практически все решения или действия менеджера.

Искусство менеджера состоит в балансировании рисков и возможной выгоды. Это балансирование и есть управление рисками.

Управление риском включает в себя:

- *Нормирование риска.* Установление лимитов (лимит крупного платежа, лимит кредита в валюте, лимит остатка наличной валюты в кассах банка, лимит дебетового остатка по счету валютной позиции по формированию прибыли, лимит открытой валютной позиции банка и т. п.) относится к определению предельно допустимого уровня риска, который руководство банка готово принять в соответствии со своей стратегией. Эти лимиты указываются во внутрибанковских положениях, инструкциях и методиках.

- *Определение и количественное измерение риска.* Размер валютного риска определяется абсолютной суммой различия между активом и пассивом иностранной валюты, направлением изменения курса валюты и масштабом колебаний курса.

- *Контроль риска.* Должно быть четкое определение и разграничение полномочий, обеспечение двойного контроля, ротация кадров, а также выделение на эти цели необходимого рабочего времени.

- *Мониторинг риска.* Регулярная независимая система оценки и контроля за риском с механизмом обратной связи реализуется через информационные должностные отчеты, внутренний и внешний аудит и анализ операций.

С точки зрения перспективы управления, риски можно разделить на три отдельных типа:

1. Риски, которые могут быть устранены или которых можно избежать путем простых процедур.
2. Риски, которые могут быть перенесены на других участников.
3. Риски, которые должны быть объектом активного управления на уровне фирмы.

При выполнении своих объективных функций фирмы фактически используют свой баланс для поглощения рисков, связанных с их деятельностью. Во всех подобных обстоятельствах поглощаемый риск нуждается в эффективном управлении. Только тогда фирма будет постоянно достигать должного уровня эффективности.

Схематический алгоритм действий по управлению рисками можно представить следующим образом (рисунок 20).



Рисунок 20 – Управление рисками

Очевидно, что фирмы должны развивать механизмы, которые позволяют идентифицировать и измерять чувствительность к рискам, на основе чего должны быть выработаны и реализованы мероприятия по их оптимизации, контроль за их реализацией и результатами.

Одним из ключевых моментов является обладание достаточной информацией, на которой базируется решение. Если возможно предусмотреть последствия решения и с их помощью проследить разветвление благоприятных и неблагоприятных исходов, то риск можно минимизировать.

Для решения данной задачи необходима разработка системы управления риском. Система управления риском – группа механизмов принятия управленческих решений, которые позволяют руководству выявить, локализовать, измерить, проконтролировать тот или иной вид риска и тем самым минимизировать его влияние.

В составе системы управления рисками выделяют четыре части технологии:

- стандарты и отчеты;
- лимиты позиций и правила;
- инвестиционные руководства и стратегии;
- «инициативные» контракты и вознаграждения.

Каждая из этих технологий имеет свое предназначение, в совокупности же они должны обеспечить выявление, измерение, отслеживание факторов, вызывающих изменчивость; контроль за каждым из служащих организации, которые добавляют риски; обеспечение стабильности и обоснованного отношения к факторам риска; осознание исполнителями, линейными руководителями и высшим руководством своей роли в системе управления рисками, ее значения и содержания.

Стандарты и отчеты. Данная технология предполагает два различных типа деятельности: установление стандартов и формирование финансовых отчетов. Они объединены вместе, так как являются обязательным условием системы управления рисками. Стандарты описания риска, стандарты обзоров – все это базовые инструменты управления рисками.

Стандартизация процесса составления финансовых отчетов – это следующая составляющая. Очевидно, что помимо надзорной отчетности, отчетности для внешнего аудита и руководства фирмы необходима управленческая отчетность по профилю рисков и качеству активов. Такие внутренние отчеты нуждаются в общей стандартизации и множестве более частых интервалов отчетности, чем это требуется для целей надзорных органов или раскрытия информации.

Лимиты позиций и правила. Эта технология состоит в исполнении лимитов позиций и минимальных стандартов. Принятие соответствующих лимитов обеспечивает ограничение области принимаемого риска только теми активами или контрагентами, которые удовлетворяют специальным качественным стандартам.

В результате применения этой технологии обеспечивается покрытие всех позиций по отношению ко всем типам рисков. Каждое лицо, которое своими действиями может изменить профиль рисков, должно быть охвачено системой лимитов.

Инвестиционные руководства и стратегии. Стратегиями обычно очерчиваются степень желаемого несоответствия характеристик активов и пассивов, необходимость ограничения риска, возможные подходы к распределению активов, проведению операций в отдельных областях.

Лимиты, описанные выше, представляют собой инструмент пас-

сивного избежания рисков, поскольку менеджеры действуют, главным образом, внутри установленных лимитов и правил. Стратегии и руководства представляют собой элемент активного менеджмента, соответствующего состоянию рынка и готовности высшего руководства принять возможные риски по совокупному портфелю. Данная технология обеспечивает контроль риска на уровне фирмы.

Инициативные контракты и вознаграждения. В продолжение процесса управления рисками могут применяться контракты с линейными руководителями, содержащие поощрительные меры, привязывая компенсацию к объему рисков, которые они порождают. Однако такие инициативные контракты требуют точной оценки рисков и собственных систем внутреннего контроля. Эти инструменты требуют четкой координации систем анализа и контроля за рисками. Несмотря на сложность, хорошо отлаженные системы приносят хорошие результаты.

Таким образом, получается, что источники рисков, информации о позициях организационно разделены в соответствии с требованиями операционной эффективности. С этим, возможно, и связано развитие подхода к управлению рисками на основе классификации по инструментам, однако аналитические подходы, которые соответствуют каждому из этих элементов, сложны и сложно связываются друг с другом неспециалистами по управлению рисками. Фирма, однако, должна выделить приемлемый уровень риска для организации в целом.

Очевидно, что процесс управления риском в коммерческом банке или фирме, учитывая разнообразие операций и рынков, на которых они работают, сложен и требует самого внимательного к себе отношения. При этом нельзя недооценивать какой-либо из элементов системы управления, будь-то сущность риска, метод управления им или проблемы учета, организации потоков информации, формирование оптимальной организационной структуры. Прочность цепи определяется прочностью самого слабого ее звена и поэтому, учитывая масштабы рисков, с которыми сталкиваются предпринимательские структуры, и последствия кризисов для экономики страны в целом, необходим по настоящему системный подход к управлению рисками.

6.2. Классификация рисков

Эффективность организации управления риском во многом определяется классификацией рисков.

Под классификацией рисков следует понимать распределение рисков на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Научно обоснованная классификация риска позволяет четко определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможность для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует своя система приемов управления риском.

Квалификационная система рисков включает виды, подвиды и разновидности рисков.

В зависимости от сферы возникновения риски подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним относятся риски, не связанные с деятельностью юридического лица или индивидуального предпринимателя, а именно:

1. *Политический риск* связан с политической ситуацией в стране и деятельностью государства. Политические риски возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно зависящим от хозяйственного субъекта.

К политическим рискам относят невозможность осуществления хозяйственной деятельности вследствие военных действий; обострение внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации; введение отсрочки на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств; неблагоприятное изменение налогового законодательства; запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа.

В этом случае обязательства перед экспортерами могут быть выполнены в национальной валюте, имеющей ограниченную сферу применения.

2. *Отраслевой риск* связан с изменениями в экономическом состоянии отрасли и их степенью как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями.

При оценке отраслевого риска учитывают:

- деятельность данной отрасли, а также смежных отраслей за определенный промежуток времени;
- насколько деятельность отрасли устойчива по отношению к экономике страны;
- каковы результаты деятельности различных фирм внутри одной и той же отрасли.

Внутренние риски, в свою очередь, делятся на потери по основной и вспомогательной деятельности.

Внутренние риски по основной деятельности банка представляют самую распространенную группу рисков:

1. *Кредитный риск* – это риск невозврата кредита должником в со-

ответствии со сроками и условиями кредитного договора.

В целях управления кредитным риском необходимо дать оценку выдаваемым кредитам при помощи соответствующих критериев.

Выделяют пять критериев оценки кредитного риска:

- репутация (выяснение взаимоотношений заемщика с кредиторами, поставщиками и клиентами);
- возможности (выяснение платежеспособности заемщика за последние несколько месяцев или лет в зависимости от объема предстоящей кредитной сделки);
- капитал (наличие собственного капитала и согласие заемщика использовать его в какой-то части в случае необходимости погашения кредита);
- внешние условия (выяснение текущего состояния экономики соответствующего региона или страны, а также отрасли, к которой принадлежит заемщик);
- залог (одно из средств обеспечения кредитом, который дает возможность преодолеть слабые стороны предыдущих критериев).

При решении вопроса о залоге необходимо принимать во внимание следующие факторы: качество залога (на сколько устарело или повреждено оборудование, и можно ли его быстро продать), как залог защищен от инфляции, легко ли взыскать налог в законном порядке в случае невыполнения обязательств заемщиком, каково соотношение рыночной стоимости залога и размера кредита, как часто оно должно пересматриваться.

Следующим этапом оценки кредитного риска является сбор финансовой информации о заемщике, а именно:

- годовая отчетность заемщика (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о денежных фондах);
- для краткосрочного кредита в оборотные средства нужна информация о структуре запасов, расшифровка дебиторской и кредиторской задолженностей за последние полтора года;
- для долгосрочного кредита необходим бизнес-план, в котором должны быть отражены результаты кредитования на будущее финансовое состояние организации.

2. Процентный риск – это риск отрицательного воздействия на прибыль банка непредвиденных изменений в общем уровне процентных ставок. Указанный риск – это результат непостоянства процентных ставок, он представляет собой явление, объективно присущее рыночной экономике.

Цель управления процентным риском состоит в минимизации от-

рицательного воздействия колебаний рыночных процентных ставок на рентабельность банка.

Процентный риск связан с возможным колебанием рыночных процентных ставок.

Выделяют два вида процентного риска:

- позитивный – это риск по проценту в данный конкретный момент по какой-то одной позиции;
- структурный – это риск в целом по балансу банка, вызванный изменением на денежном рынке в связи с колебанием процентных ставок.

Причинами возникновения процентного риска могут быть неверный выбор разновидности процентной ставки (фиксированной, плавающей), изменение процентной политики Национального банка, неверное определение величины процентной ставки.

3. *Валютный риск* представляет собой опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций.

В случае если обменный курс падает, банк несет убытки, и, наоборот, если обменный курс поднимается, банк получает дополнительную прибыль. Подобная ситуация обусловлена порядком учета валютных средств банка.

Валютный риск включает:

- экономический риск, при котором стоимость активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону в национальной валюте из-за будущих изменений валютного курса;
- риск сделок, который возникает из-за неясности в будущем стоимости валютной сделки в национальной валюте;
- риск переводом, который связан с различиями в учете актива и пассива в иностранной валюте.

4. *Рыночный риск* – это риск изменения стоимости активов или обязательств из-за изменения ситуации на рынке.

Рыночный риск включает в себя ряд компонентов:

- Риск изменения процентной ставки, возникающий при несоответствии процентной ставки по активам банка или по правам на получение этих активов процентной ставки по обязательствам и долгам банка. Примером такого рода риска является риск по долгосрочным ссудам или кредитам с фиксированной процентной ставкой, обеспеченным краткосрочными депозитами или вкладами с варьирующей процентной ставкой.

- Риск изменения обменного курса, появляющийся в случаях, когда активы не соответствуют обязательствам в каждой из валют, с которыми оперирует компания. Такой риск сопутствует, например, фьючерсным и опционным сделкам с валютами.

- Риск изменения цен на ценные бумаги, связанный с колебаниями на фондовом рынке.

Внутренние риски по вспомогательной деятельности банка включают:

1. *Риск по формированию депозитов.* Появлению потерь в деятельности банков при формировании депозитов может способствовать досрочное востребование вклада. На его досрочное взыскание, кроме резкого неожиданного изменения финансового положения вкладчика, могут влиять и факторы, связанные с неустойчивостью политического и экономического положения в стране, возникновением кризисных ситуаций.

2. *Риск по новым видам деятельности.* При большом расхождении в сроках и размерах платежей по счетам факторингового отдела банк несет соответствующие риски, которые могут усугубляться от допущенных ошибок или просчетов в определении их размера для создания определенного резерва по этим операциям.

По времени риски делятся на ретроспективные, текущие, перспективные.

Анализ ретроспективных рисков – их характера и способов снижения – дает возможность более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

В зависимости от методов расчета риски бывают комплексными и частными.

Комплексный риск включает оценку и прогнозирование величины риска банка и соблюдение экономических нормативов банковской ликвидности.

Частный риск основывается на создании шкалы коэффициентов риска или взвешивании риска по отдельной банковской операции или группам операций.

Степень банковского риска учитывает полный риск, умеренный и низкий в зависимости от расположения по шкале рисков, а также возможности его гарантирования, страхования и других методов регулирования.

Основные операции банка подвержены прошлому и текущему риску, отдельные из них – будущему. Текущему риску подвержены операции по выдаче гарантий, акцептам переводных векселей, документарные аккредитивные операции, продажа активов с правом регресса и др.

Но сама возможность оплаты гарантии через определенное время, оплата векселей, осуществление аккредитива за счет банковского кредита подвергает эти же операции будущему риску.

По характеру учета банковские риски делятся на риски по балансовым и забалансовым операциям. Часто кредитный риск, возникающий по балансовым операциям, распространяется и на внебалансовые операции, например, при банкротстве организации.

Важным является правильный учет степени возможных потерь от одной и той же деятельности, проходящей одновременно как по балансовым, так и по внебалансовым счетам.

В зависимости от возможности управления риски бывают открытыми и закрытыми. Открытые риски не подлежат регулированию, а закрытые – регулируются.

Рассмотренная классификация имеет целью не перечисление всех видов рисков, а создание определенной системы, позволяющей фирмам не упустить отдельные их разновидности при определении совокупного размера рисков в своей деятельности.

Все виды рисков взаимосвязаны. Изменение одного вида риска приводит к изменению практически всех остальных видов. Все это, естественно, затрудняет выбор метода анализа уровня конкретного риска. Принятие решения по его оптимизации требует углубленного анализа множества других рисков факторов и системы страхования рисков.

Тема 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

7.1. Методы оценки эффективности предпринимательского менеджмента

Предпринимательская деятельность, осуществляемая в среде с избытком факторов неопределенности, обуславливает необходимость постоянного поиска альтернатив с рациональным риском. В каждом конкретном случае они представляют вариант действий, выбранный в оптимальные временные сроки. Данный вариант хозяйствования предусматривает обоснованную вероятность достижения цели при полном, правильном и эффективном использовании наличных и привлекаемых ресурсов, предпринимательских идей и навыков, всего наличного капитала.

Осуществление предпринимательства в любом его виде связано с риском, который принято называть хозяйственным, или предпринимательским. Предпринимательская деятельность происходит в условиях неопределенности и изменчивости окружающей среды, поэтому возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата. Следовательно, возрастает риск непредвиденных потерь в связи с неудачей.

Предпринимательский менеджмент неизбежно имеет дело с неопределенностью и повышенным риском. Следует не уклоняться от неизбежного риска, а уметь его чувствовать, оценивать степень и не переходить допустимые пределы.

Вероятности определенных уровней потерь являются важными показателями эффективности принятия управленческих решений в условиях динамичной среды. Для построения кривой вероятностей целесообразно применять различные методы: статистический, анализ целесообразности затрат, экспертных оценок, аналитический, метод аналогий. Среди них следует особо выделить следующие:

- *Статистический*. Он заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имевших место, а затем составляется наиболее вероятный прогноз на будущее. Главные инструменты статистического метода – вариация, дисперсия и среднеквадратическое отклонение.

- *Метод экспертных оценок*. Он основан на свободном высказывании идей для разработки рационального варианта решения, при котором вначале четко формулируют цель, дальше – состояние дел и вопрос, на который необходимо получить ответ. Особенно этот метод актуален при применении в управлении принципов предпринимательского менеджмента, когда имеет место делегирование полномочий и работники принимают активное участие как при принятии решения, так и при анализе эффективности деятельности.

- *Аналитический метод*. Он основан на анализе результатов деятельности и поиске резервов роста и улучшения ситуации в организации.

Предпринимателю необходимо знать, как уменьшить степень вероятного риска до наиболее приемлемого низкого уровня. Он должен предусмотреть возможность уменьшения негативных последствий риска даже в случае самых неблагоприятных для организации событий (рисунок 21).

Экономическая эффективность деятельности
торговых организаций





Рисунок 21 – Система показателей и факторов экономической эффективности торговой организации

В оптимизационных задачах выбор наиболее рационального направления хозяйственной деятельности осуществляется путем выделения решающего показателя, а также взвешивания показателей по их влиянию на конечный результат. Последовательные сравнения позволяют определить оптимальную программу решений и действий.

7.2. Механизм формирования прибыли

Механизм формирования прибыли является одной из составляю-

щих хозяйственного механизма, действующего в обществе на определенном историческом этапе его развития. Хозяйственный механизм определяет условия функционирования хозяйствующих субъектов в обществе, условия и общий порядок формирования финансовых результатов их деятельности.

Механизм формирования и использования прибыли представлен на рисунке 22.

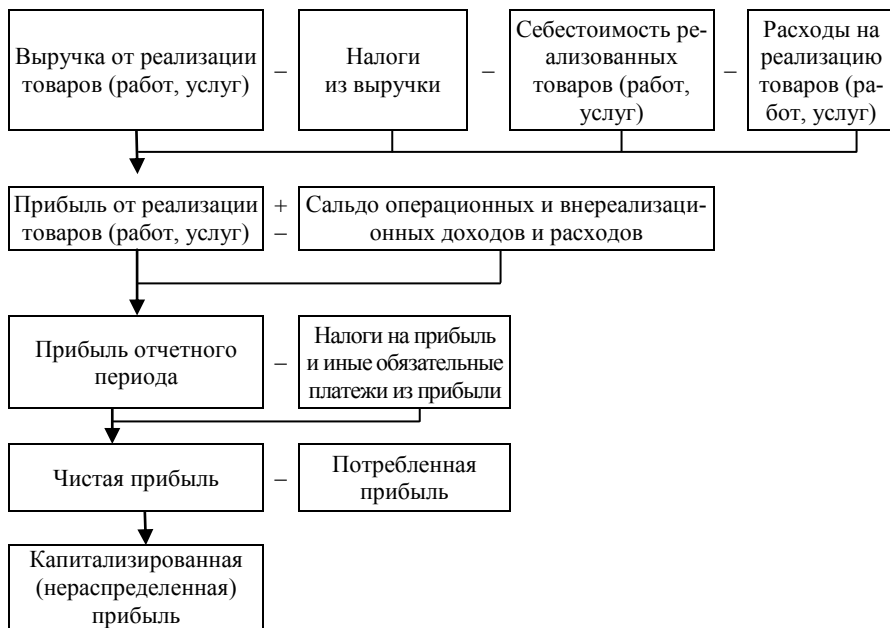


Рисунок 22 – Структурно-логическая модель формирования показателей прибыли

Прибыль организации формируется под влиянием различных факторов, классификация которых представлена на рисунке 23.



Рисунок 23 – Классификация факторов, влияющих на прибыль

Внешние факторы не зависят от деятельности организации, но оказывают на прибыль существенное, а иногда и решающее влияние.

К внешним факторам относятся изменения в законодательных и нормативных документах в области ценообразования, кредитования, импортирования товаров, налогообложения организаций; природные условия; инфляция; не предусмотренные планом организации изменения цен на энергоносители, тарифов на услуги и перевозки, норм амортизационных отчислений, ставок арендной платы; нарушения поставщиками, снабженческо-сбытовыми организациями, банками дисциплины по хозяйственным вопросам.

Внутренние факторы подразделяются на основные (связанные с осуществлением торгово-технологического процесса) и вспомогательные.

К основным факторам, влияющим на формирование прибыли, относят товарооборот, валовой доход, расходы. Основные факторы, в свою очередь, подразделяются на экстенсивные и интенсивные.

Экстенсивные факторы влияют на прибыль через количественные изменения (изменение товарооборота, времени работы магазина, торговых площадей, среднесписочной численности работников, финансовых ресурсов и т. д.).

Интенсивные факторы влияют на прибыль через качественные изменения (повышение производительности труда, качества торгового обслуживания, квалификации работников; внедрение прогрессивных методов обслуживания, новейшего оборудования; компьютеризация и пр.).

На изменение прибыли отчетного периода оказывают влияние многие факторы, которые в обобщенном виде характеризует структурно-логическая модель, показанная на рисунке 24.

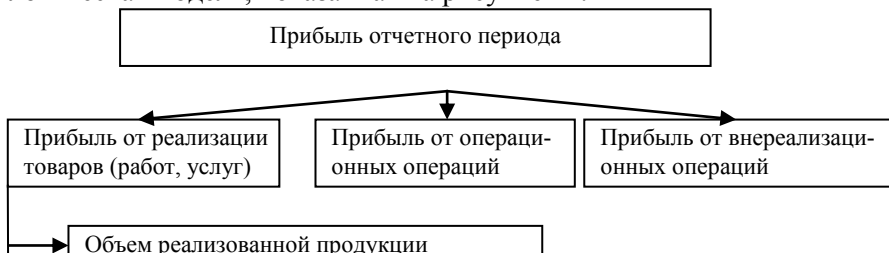


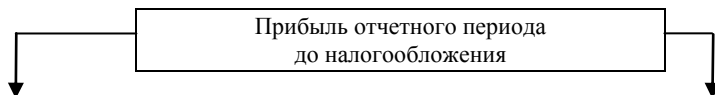
Рисунок 24 – Факторы формирования прибыли отчетного периода

7.3. Распределение прибыли

В инновационной экономике эффективное функционирование организации зависит не только от размера получаемой прибыли, но и от характера ее распределения и использования.

Под распределением прибыли понимают направление прибыли на формирование доходов государственного бюджета и потребностей организаций в средствах на расширение производства и материальное стимулирование работников. Порядок распределения прибыли показан на рисунке 25.

Оптимальное распределение и эффективное использование прибыли имеет важное значение для расширения и приумножения собственности организации, укрепления хозяйственного расчета, усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов финансово-хозяйственной деятельности и повышении эффективности хозяйствования и конкурентоспособности.



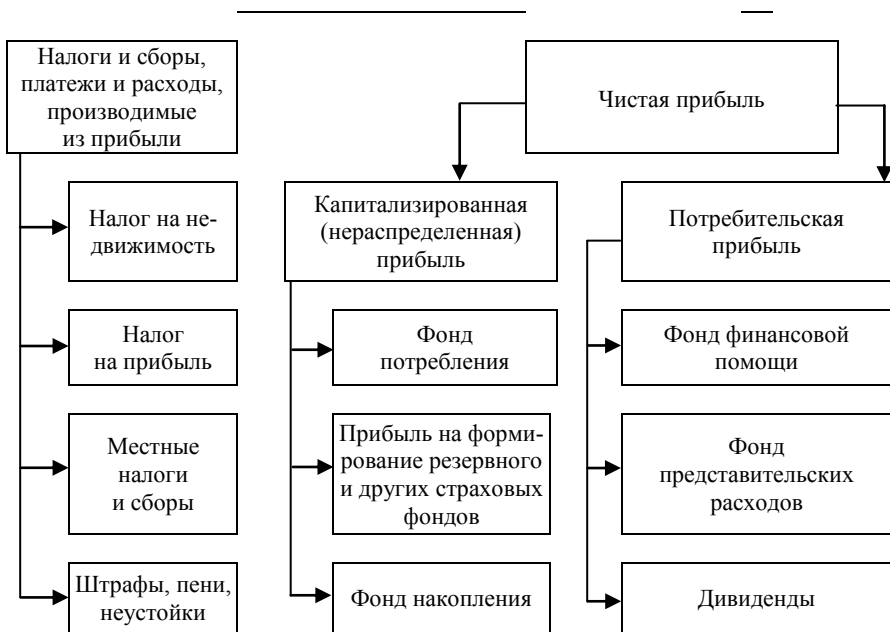


Рисунок 25 – Общая схема распределения прибыли организации

7.4. Зарубежный опыт оценки эффективности предпринимательского менеджмента

В последние годы в международной практике намечилось несколько принципов стратегии управления производством и реализацией, которых придерживаются во многих странах мира. Главным из них является построение обеспечения организации ресурсами по принципу «точно вовремя». Этот принцип широко применяется в организациях Японии, США и других стран. В соответствии с указанным требованием организация стремится получить все материалы и комплектующие точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия. При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия точно в определенное время несколько раз в день, чтобы не создавать больших материальных запасов на складах. Это позволяет сократить накладные расходы службы снабжения, ликвидировать необоснованные затраты по незавершенному производству, излишние затраты и запасы на складах, что в конечном итоге отражается на степени конкурентоспособности организации. В связи с этим в мировой практике менеджмента одной из важных задач является оперативное управление ресурсными потоками на основе разви-

тых систем бюджетирования и контроллинга.

Процесс управления организацией не заканчивается только на стадии выхода готовой продукции. В условиях рынка, как показывает действующая практика оперативного управления, необходимо прорабатывать и систему центров, ответственных за контроль текущих доходов и достижение бюджетных результатов. В связи с этим в компаниях многих стран мира кроме организационной структуры проводится построение финансовой структуры. При этом общая организационная структура подчиняется финансовой, является своего рода каркасом, одним из способов достижения финансовых целей организации. Основу такой финансовой структуры составляют центры финансовой ответственности, которые осуществляют операции с целью максимизации дохода и способны оказать непосредственное влияние на доходность проекта («портфеля договоров»).

Для реализации на практике зарубежного механизма эффективно-го управления расходами и доходами создается определенный методологический аппарат. Одной из наиболее распространенной является система «*стандарт-кост*», предполагающая наличие широко развитой нормативной системы по всем элементам внутреннего управления. Достоинством данной системы является простота постановки системы *контроллинга* в организации, высокая степень достоверности информации о влиянии внутренних и внешних факторов.

Более гибкой и потому популярной в международной практике является система «*директ-кост*», базирующаяся на разделении общих производственных расходов на постоянные и переменные. При этом в себестоимость продукции включаются только переменные расходы, которые учитываются в *разреze центров* расходов. К ним относятся материалы, энергия, заработная плата рабочих и служащих, непосредственно занятых выпуском продукции, и т. д.

В частности, в Японии принципы предпринимательского менеджмента внедряются активно. Стремление к неизведанному, желание стать первыми пронизывают способ мышления и образ жизни все большего числа японцев, а затем выражаются в оригинальных технических решениях, смелых глобальных проектах и других высоких проявлениях человеческого разума.

Однако имеют место случаи, когда в данной борьбе за лидерство японцы терпят значительные неудачи. Так, около 5 лет назад служащий торгово-инвестиционной компании «Сумимото», проводя рискованные операции в торговле цветными металлами, нанес ей ущерб в 1,8 млрд долл. США. Это стало одной из крупнейших индивидуальных афер.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Догиль, Л. Ф. Предпринимательство и малый бизнес : учеб. пособие / Л. Ф. Догиль, Б. Д. Семенов. – Минск : Выш. шк., 1997. – 226 с.

Забелин, П. В. Предпринимательский менеджмент : учеб.-практ. пособие / П. В. Забелин, П. В. Нестеров, В. Г. Федцов. – М. : Приор, 1999. – 224 с.

Климович, Л. К. Предпринимательский менеджмент : практикум / Л. К. Климович, А. П. Лопатова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2007. – 36 с.

Дополнительная литература

Алейников, А. Н. Предпринимательская деятельность : учеб.-практ. пособие / А. Н. Алейников. – М. : Новое изд., 2003 – 304 с.

Анискин, Ю. П. Планирование и контроллинг : учеб. / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2007. – 280 с.

Банковские риски : учеб. пособие / под ред. О. И. Лаврушина, Н. И. Валенцевой. – М. : КноРус, 2007. – 232 с.

Безопасность предпринимательской деятельности : учеб. / под ред. Л. Д. Шарый. – М. : Изд-во «ВК», 2005. – 480 с.

Бонцевич, Н. В. Взаимодействие банка с предпринимателями в регионе: теория и практика : моногр. / Н. В. Бонцевич. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2001. – 117 с.

Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг / И. В. Бородушко. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.

Врублевский, Б. И. Основы предпринимательства : учеб. / Б. И. Врублевский, В. Б. Врублевский, И. В. Сенько. – Гомель : ЦНТУ «Развитие», 2005. – 207 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, 1997. – 500 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 335 с.

Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2007–2010 годы : утв. Указом Президента Респ. Беларусь от 26 марта 2007 г. № 136 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 79, 1/8435.

Гражданский кодекс Республики Беларусь : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология ПРОФ [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2010.

Дорина, Е. Б. Организация государственного управления : учеб. пособие / Е. Б. Дорина. – Минск : БГЭУ, 2011. – 289 с.

Климович, Л. К. Менеджмент и развитие сферы услуг экологически дестабилизированного региона : моногр. / Л. К. Климович. – Минск : БГЭУ, 2004. – 195 с.

Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : ДизайнПРО, 2005. – 144 с.

Климович, Л. К. Основы правового регулирования управленческой деятельности : учеб. / Л. К. Климович, Ж. Ч. Коновалова, Е. И. Парменова. – Минск : Выш. шк., 2006. – 271 с.

Климович, Л. К. Управление банком : учеб. / Л. К. Климович, Н. В. Бонцевич. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2004. – 255 с.

Конституция Республики Беларусь 1994 года : принята на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г., 17 окт. 2004 г. (с изм. и доп.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Бела-

рუსь. – 1999. – № 1.

Лапыгин, Ю. Н. Бизнес-план: стратегия и практика развития компании : практ. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2007. – 350 с.

Менеджмент в малом предпринимательстве : учеб.-метод. пособие / Г. И. Олехнович [и др.] ; под ред. Г. И. Олехнович. – Минск : ИП «Экоперспектива», 1999. – 72 с.

Носова, С. С. Экономическая теория : учеб. / С. С. Носова. – М. : ВЛАДОС, 2000. – 520 с.

О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования (вместе с Положением о государственной регистрации субъектов хозяйствования, положением о ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования) : Декрет Президента Респ. Беларусь от 16 янв. 2009 г. № 1 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2009. – № 17, 1/10418.

О защите прав потребителей : Закон Респ. Беларусь от 9 янв. 2002 г. № 90-3 (в ред. от 8 июля 2008 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 10.

О международном арбитражном (третейском) суде : Закон Респ. Беларусь от 9 июля 1999 г. (в ред. Закона Респ. Беларусь от 27 дек. 1999 г.) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 56.

О поддержке малого и среднего предпринимательства : Закон Респ. Беларусь от 1 июля 2010 г. № 148-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – № 170, 2/1703.

О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь : Директива Президента Респ. Беларусь от 31 дек. 2010 г. № 4 // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2009.

Педько, А. В. Финансовое оздоровление предприятия: возможность нового старта : практ. пособие / А. В. Педько, А. М. Кириенко. – Минск : Изд-во Гревцова, 2007. – 264 с.

Справочник руководителя по правовым вопросам / А. В. Барков [и др.] ; под общ. ред. Г. Б. Шишко. – Минск : Выш. шк., 2003. – 560 с.

Теоретические основы разработки корпоративных актов организаций потребительской кооперации : моногр. / Л. К. Климович [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2005. – 118 с.

Теория переходной экономики : учеб. / под ред. И. П. Николаевой. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 487 с.

Титович, А. А. Разгосударствление и приватизация в Беларуси: опыт, проблемы, перспективы : моногр. / А. А. Титович, А. Н. Сычев. – Гомель : Изд. центр БГУ, 2002. – 216 с.

Титович, А. А. Менеджмент риска и страхования : учеб. пособие / А. А. Титович. – Минск : Выш. шк., 2011. – 287 с.

Чернова, Г. В. Управление рисками : учеб. пособие / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцев. – М. : ТК Велби, 2007. – 160 с.

Эффективное управление корпоративными закупками. Опыт РАО «ЕЭС России» / под ред. Г. А. Суходольского. – М. : Вершина, 2007. – 376 с.

Янчевский, В. Т. Системное управление бизнесом / В. Т. Янчевский. – Минск : Тесей, 2011. – 222 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	4
1.1. Сущность предпринимательства	4
1.2. Особенности предпринимательской деятельности. Методология управления предпринимательской деятельностью	6
1.3. Системный подход.....	13
1.4. Принципы предпринимательского менеджмента	18
1.5. Социологические факторы и этика менеджмента, роль бизнеса в обществе	24
Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	27
2.1. Разгосударствление и приватизация: понятие, принципы и причины приватизационных процессов.....	27
ТЕМА 3. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	33
3.1. Сущность и классификация целей организации.....	33
3.2. Факторы, влияющие на достижение целей	35
3.3. Выбор стратегии фирмы в условиях конкуренции	39
3.4. Сущность и основные разделы стратегического плана	42
3.5. Бизнес-план как средство реализации целей фирмы	48
3.6. Зарубежный опыт.....	50
Тема 4. ВОЗДЕЙСТВИЕ ВНЕШНЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ	56
4.1. Классификация факторов внешней среды	56
4.2. Сущность исследования сильных и слабых сторон в деятельности фирмы.....	58
4.3. Понятие государственного регулирования, его виды.....	63
4.4. Понятие и классификация органов государственного управления	71
Тема 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР.....	77
5.1. Принципы проектирования организационной структуры	77
5.2. Методы проектирования структуры организации	78
Тема 6. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ РИСКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ СНИЖЕНИЯ.....	80
6.1. Сущность рисков	80
6.2. Классификация рисков	84
Тема 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	89
7.1. Методы оценки эффективности предпринимательского менеджмента.....	89
7.2. Механизм формирования прибыли	92
7.3. Распределение прибыли	94
7.4. Зарубежный опыт оценки эффективности предпринимательского менеджмента	95
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	97

Учебное издание

Климович Любовь Константиновна
Прокушев Евгений Федорович

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Курс лекций
для студентов специальности
1-26 02 02 «Менеджмент»

Редактор М. П. Герасенко
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 20.01.12. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 5,81. Уч.-изд. л. 6,00. Тираж 100 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

БЕЛКООПСОЮЗ

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**Л. К. КЛИМОВИЧ
Е. Ф. ПРОКУШЕВ**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

**Курс лекций
для студентов специальности
1-26 02 02 «Менеджмент»**

Гомель 2012