

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (МИНТРАНС РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

Кошелева Т. Н.

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
по дисциплине**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПРЕДПРИЯТИЙ СЕРВИСА НА
ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ)**

Для направлений подготовки: 43.03.01 «Сервис»

**Квалификация (степень) выпускника
«бакалавр»**

Санкт-Петербург
2019

УДК 338

Кошелева Т. Н. Организация предпринимательской деятельности (предприятий сервиса на воздушном транспорте): учебное пособие [Текст] / Т. Н. Кошелева – СПб.: Изд-во СПбГУ ГА, 2019. - 91 с.

Учебное пособие по дисциплине «**Организация предпринимательской деятельности (предприятий сервиса на воздушном транспорте)**» для подготовки бакалавров по направлениям подготовки 43.03.01 «Сервис» рассмотрены и обсуждены на заседании кафедры «Социально-экономических дисциплин и сервиса», протокол № 6 от «14» января 2019 г.

РЕЦЕНЗЕНТ: д.э.н., профессор Бургонов О. В.

В учебном пособии по дисциплине «**Организация предпринимательской деятельности (предприятий сервиса на воздушном транспорте)**» рассмотрены теоретические вопросы по основам организации предпринимательской деятельности, организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях сервиса в сфере воздушного транспорта. Учебное пособие может быть использовано в качестве пособия по подготовке к промежуточному контролю по дисциплине «**Организация предпринимательской деятельности (предприятий сервиса на воздушном транспорте)**» по подготовке бакалавров в Санкт-Петербургском государственном университете гражданской авиации.

ISBN

© Кошелева Т.Н., текст, 2019

© Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, 2019

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Тема 1. Содержание предпринимательской деятельности: объекты, субъекты и цели предпринимательства на воздушном транспорте	5
Контрольные вопросы и задания	11
2. Тема 2. Предпринимательская идея и ее выбор. принятие управленческого решения	12
Контрольные вопросы и задания	20
3. Тема 3. Малое предпринимательство в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте)	20
Контрольные вопросы и задания	27
4. Тема 4. Предпринимательская сеть и внутрифирменное предпринимательство на предприятиях сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте)	27
Контрольные вопросы и задания	39
5. Тема 5. конкурентоспособность предпринимательской структуры и бизнес-план предпринимательской единицы в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте)	40
Контрольные вопросы и задания	44
6. Тема 6. Договорные отношения, порядок проведения проверок контролирующими организациями и ответственность субъектов предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте	45
Контрольные вопросы и задания	60
7. Тема 7. Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, культура предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте	60
Контрольные вопросы и задания	66
8. Тема 8. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте	66
Контрольные вопросы и задания	84
9. Тема 9. Экономическая безопасность организации и предпринимательская тайна в сфере сервиса на воздушном транспорте	85
Контрольные вопросы и задания	89
Список литературы	91

Введение

Необходимым элементом в системе профессиональной подготовки специалистов по направлению подготовки (специальности) 43.03.01 Сервис «Сервис» является цикл дисциплин, среди которых особое место занимает курс «Организация предпринимательской деятельности (предприятий сервиса на воздушном транспорте)». Изучение опыта, скрупулезный анализ накопленного опыта проявления экономических законов имеют огромную важность в современных условиях, как для общего развития современной России, так и для специалистов в сфере организации сервиса на транспорте. Эти моменты обуславливают актуальность курса «Организация предпринимательской деятельности (предприятий сервиса на воздушном транспорте)».

ТЕМА 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОБЪЕКТЫ, СУБЪЕКТЫ И ЦЕЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ

План лекции

1. Сущность предпринимательства, особенности предпринимательства на воздушном транспорте.
2. Функции и признаки предпринимательства на воздушном транспорте.
3. Классификация предпринимательской деятельности на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности

1. Сущность предпринимательства, особенности предпринимательства на воздушном транспорте.

Идея предпринимательства (предпринимательства) стара, как мир. Первыми предпринимателями были купцы, ростовщики. Первые финансовые учреждения и банки в России появились только при Екатерине II. Примерно в это же время первые теоретики предпринимательства пытались понять и объяснить экономические проблемы (Р. Кантильон, Ж. Б. Сей, А. Смит и др.). В экономической литературе понятие «предприниматель» впервые упоминалось во Всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 г. В качестве научного термина понятие «предприниматель» появилось в работах известного английского экономиста начала XVIII века Р. Кантильона. Считается, что именно Кантильон ввел в оборот термин «предпринимательство». Он определил предпринимательство как деятельность особого рода и подчеркнул элемент риска, всегда присутствующего в предпринимательстве. Француз К. Бодо пошел дальше Р. Кантильона. Он отмечал, что предприниматель должен обладать определенным интеллектом, различной информацией и знаниями. Другой французский экономист-физиократ Ж. Тюрго считал, что предприниматель должен обладать не только определенной информацией, но и капиталом. Он отмечал, что капитал служит основой всей экономики, прибыль – цель успеха предпринимателя и основа развития производства. Неоклассики А. Маршалл и его последователи большое внимание уделяли организаторской функции предпринимателя и считали, что не каждый желающий может быть предпринимателем, выделяя предпринимательские способности. Научное исследование Предпринимательства впервые осуществил австрийский экономист Й. Шумпетер (1883–1950), который считал, что предпринимательство, как одна из конкретных форм проявления общественных отношений, способствует не только повышению материального и духовного потенциала общества, создаёт благоприятную почву для практической реализации способностей и талантов каждого индивида, но и ведёт к единению нации, сохранению её национального духа и национальной гордости. Сегодня в мире не существует общепринятого определения предпринимательства. Американский ученый Р. Хизрич определяет предпринимательство как процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предпринимателя – как человека, который затрачивает на это необходимое время и силы, берёт на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым. В научной литературе дается множество определений предпринимательства, характеризующих этот процесс и предпринимателя с экономической, психологической, управленческой и других точек зрения. Английский профессор А. Хоскинг утверждает, что индивидуальным предпринимателем является лицо, которое ведет дело за свой счет, лично занимается управлением бизнесом и несет личную ответственность за обеспечение его необходимыми средствами, самостоятельно принимает решения. Получая в

качестве вознаграждения прибыль, полученную в результате П.Д. и чувство удовлетворения, которое он испытывает от занятия свободным предпринимательством. Но, наряду с этим, он должен принять на себя весь риск потерь в случае банкротства предприятия. предпринимательство – это особый вид экономической активности, под которой иногда понимается целесообразная деятельность, направленная на извлечение прибыли, которая основана на самостоятельной инициативе, ответственности и инновационной предпринимательской идее. Экономическая активность предпринимателя представляет собой форму его участия в общественном производстве и способ получения им финансовых средств для обеспечения жизнедеятельности его самого и членов его семьи. Если рассматривать предпринимательство с организационно-экономической точки зрения, то его можно определить как деятельность собственника или уполномоченного им лица по организации производства товаров и услуг для получения прибыли (дохода) с извлечением социального эффекта. В малом бизнесе это, как правило, так и есть. В крупном бизнесе распространено предпринимательство по контракту, а также на основе траста (доверия) – договора на осуществление серии сделок собственника с предпринимателем.

Транспорт - одна из важнейших составных частей материальной базы экономики любой страны - будь то развивающееся государство или страна с высокоразвитой экономической и социальной основой. Транспорт обеспечивает нормальное функционирование экономики, повышение эффективности общественного производства, создает условия для рационального размещения производительных сил по территории страны с учетом наиболее целесообразного приближения предприятий различных отраслей к источникам сырья и районам потребления продукции, а также для специализации и кооперации производства.

Велика роль транспорта в решении социальных проблем, обеспечении деловых, культурных и туристских поездок населения, развитии культурного обмена внутри страны и за рубежом. Транспорт является ведущим фактором развития туризма. Он обеспечивает развитие международных экономических отношений, способствуя осуществлению взаимовыгодного обмена между различными государствами. Коммерческая эксплуатация воздушного транспорта есть комплекс мероприятий, направленных на обеспечение потребностей в воздушных перевозках и получение доходов от их выполнения. Этот комплекс мероприятий включает в себя многочисленные мероприятия по созданию спроса на воздушные перевозки и его удовлетворению с целью получения прибыли. В отличие от других форм эксплуатации воздушного транспорта (например, летная эксплуатация авиатехники, эксплуатация наземных средств обеспечения воздушного транспорта и т.д.) коммерческая эксплуатация является той формой деятельности воздушного транспорта, которая обеспечивает получение прибыли и оправдывает цель создания предприятий воздушного транспорта. Коммерческая эксплуатация воздушного транспорта как отрасль науки является одним из разделов экономики воздушного транспорта, основной целью которого является ответ на вопрос, как, за счет чего обеспечивается прибыльность работы воздушного транспорта, а также разработка коммерческих мероприятий, направленных на повышение эффективности воздушного транспорта. Она включает в себя теоретическое освещение вопросов, связанных с коммерческо-эксплуатационной деятельностью авиапредприятий: организация рекламы, PR – компании (public relations), продажа перевозок, бронирование мест, емкостей, организация перевозок коммерческой загрузки и пр. Коммерческая эксплуатация международных воздушных линий, сохраняя, в общем, основные черты коммерческой эксплуатации воздушного транспорта в целом, имеет свои характерные особенности. Главной особенностью, которая отличает коммерческую эксплуатацию международных

воздушных линий (МВЛ) от эксплуатации внутренних воздушных линий (ВВЛ), являются специфические условия функционирования во внешней среде, где действуют особые условия, обусловленные как самим характером рыночных отношений, так и жесткой регламентацией со стороны государственных органов различных стран.

Коммерческая политика авиакомпаний основывается на многих факторах - макроэкономических, политических, социальных и рыночно-конъюнктурных. Выбор эффективной коммерческой политики - исключительно важная задача, особенно для функционирования авиакомпании в сложных условиях рынка. Большое количество авиакомпаний, острая конкурентная борьба между ними, высокие эксплуатационные расходы, которые необходимо покрыть за счет основных источников поступления — доходов от коммерческой эксплуатации и получить при этом прибыль, требуют строго научного подхода к выработке коммерческой политики авиакомпаний. Коммерческая политика находит свое выражение в основных направлениях коммерческой деятельности, нацеленной на достижение поставленных авиакомпанией целей и задач на рынке авиaperевозок. Эти основные направления сводятся к выработке стратегии и тактики поведения, исходя из условий ценовой и неценовой конкуренции, которую авиакомпании приходится вести в борьбе за привлечение коммерческой загрузки на свои рейсы. Коммерческая деятельность, как и любая иная предпринимательская деятельность, нуждается в значительном регулировании со стороны государства. Регулирование коммерческих отношений осуществляется в основном посредством принятия правовых актов, относящихся к этой сфере деятельности, например, Закон РФ «О защите прав потребителей», Федеральный закон «О государственном регулировании развития авиации» и др.

2. Функции и признаки предпринимательства на воздушном транспорте

В развитой рыночной экономике предпринимательство как интегрированная совокупность предпринимательских организаций (компаний, фирм), индивидуальных предпринимателей, а также сложных объединений предпринимательских организаций выполняет следующие функции:

- ✓ общеэкономическую;
- ✓ творческо-поисковую (инновационную);
- ✓ ресурсную;
- ✓ социальную;
- ✓ организаторскую.

Некоторые ученые считают, что предпринимательству свойственна и политическая функция, которую осуществляют, как правило, ассоциации (союзы) предпринимателей.

Определяющей в развитой рыночной экономике является общеэкономическая функция, которая объективно обусловлена ролью предпринимательских организаций и индивидуальных предпринимателей как субъектов рынков. Предпринимательская деятельность (П.Д.) направлена на производство товаров (выполнение работ, оказание услуг) и их доведение до конкретных потребителей: домохозяйств, других предпринимателей, государства, что, в первую очередь, и предопределяет общеэкономическую функцию. Причем П.Д. осуществляется ее субъектами под воздействием всей системы экономических законов рыночной экономики (спроса и предложения, конкуренции, стоимости и др.), что является объективной основой проявления общеэкономической функции. Поступательное развитие предпринимательства является одним из определяющих условий экономического роста, увеличения объемов валового внутреннего

продукта и национального дохода, а этот фактор также выступает как проявление в системе хозяйственных отношений общеэкономической функции.

Важнейшей функцией предпринимательства является ресурсная. Развитие предпринимательства предполагает эффективное использование как воспроизводимых, так и ограниченных ресурсов, причем под ресурсами следует понимать все материальные и нематериальные условия и факторы производства. В первую очередь, трудовые ресурсы (в широком понимании этого слова), землю и природные ресурсы, все средства производства и научные достижения, а также предпринимательский талант. Но, стремление к максимальному доходу (прибыли) предпринимателей часто приводит к хищническому использованию ресурсов. В связи с этим важное значение приобретает регулирующая роль государства, устанавливающего формы ответственности предпринимателей за неправильное использование ресурсной функции, которая противоречива и имеет двойкий характер. Предприниматель как собственник ресурсов заинтересован в их рациональном использовании и, в то же время, может безжалостно относиться к общественным ресурсам.

Предпринимательству как новому типу антибюрократического экономического хозяйствования свойственна творческо-поисковая, инновационная функция, связанная не только с использованием в процессе П.Д. новых идей, но и с выработкой новых средств и факторов для достижения поставленных целей. Творческая функция предпринимательства тесным образом связана со всеми другими функциями и обусловлена уровнем экономической свободы субъектов П.Д., условиями принятия управленческих решений.

В процессе становления рыночной экономики предпринимательство приобретает социальную функцию, проявляющуюся в возможности каждого дееспособного индивидуума быть собственником дела, с наибольшей отдачей проявлять свои индивидуальные таланты и возможности. В то же время увеличивается численность наемных работников, которые, в свою очередь, экономически и социально зависят от того, насколько устойчива деятельность предпринимательских фирм.

Чем эффективнее функционируют предпринимательские организации, тем существеннее поступления их средств в бюджеты различных уровней и в государственные внебюджетные социальные фонды. В то же время развитие Предпринимательства обеспечивает рост числа рабочих мест, сокращение уровня безработицы, повышение уровня социального положения наемных работников.

Важнейшей функцией предпринимательства является организаторская, которая проявляется в принятии предпринимателями самостоятельного решения об организации собственного дела, его диверсификации, во внедрении внутрифирменного предпринимательства, в формировании предпринимательского управления, в создании сложных предпринимательских структур, в изменении стратегии деятельности предпринимательской фирмы и т.д. Организаторская функция особенно четко проявляется в быстром развитии малого и среднего предпринимательства, а также в «коллективном (сетевом) предпринимательстве», в создании народных предприятий. Следовательно, сущность предпринимательства наиболее комплексно проявляется в сочетании всех присущих ему функций, которые объективно свойственны цивилизованному предпринимательству, но, во многом зависят от самих субъектов П.Д., от системы государственной поддержки и регулирования предпринимательства.

3. Классификация предпринимательской деятельности на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности

Всё многообразие П.Д. может быть классифицировано по различным признакам: виды деятельности, формам собственности, количество собственников,

организационно-правовым и организационно-экономическим формам, степени использования наёмного труда и др.

Различают следующие виды П.Д.:

- производственную;
- коммерческую;
- финансовую;
- консультативную.

Производственное предпринимательство можно назвать ведущим видом предпринимательства. Здесь осуществляется производство продукции, товаров, работ, оказываются услуги, создаются определенные духовные ценности. В условиях перехода к рыночной экономике эта сфера деятельности претерпела наибольшие негативные изменения: распались хозяйственные связи, нарушилось материально-техническое обеспечение, упал сбыт продукции, резко ухудшилось финансовое положение предприятий.

К производственному предпринимательству относятся инновационная, научно техническая деятельность, непосредственно производства товаров и услуг, производственное их потребление, а также информационная деятельность в этих областях.

Любой предприниматель, вознамерившийся заняться производственной деятельностью, прежде всего, должен определить какие конкретно товары он будет производить, какие виды услуг намерен оказывать. Далее предприниматель приступает к маркетинговой деятельности. Для выявления потребности в товаре, спроса на него он вступает в контакты с потенциальными потребителями, покупателями товаров, с оптовыми или оптово-розничными торговыми организациями.

Следующий этап производственного предпринимательства – приобретение или аренда (наём) факторов производства: производственных фондов; рабочей силы; информации.

Осуществление предпринимательской сделки связано с денежными затратами. Для начала производственной деятельности предпринимателю надо иметь необходимый стартовый капитал. Не каждый может его иметь. В этом случае предприниматель обращается в коммерческий банк или к другому обладателю свободных денежных средств за получением кредита.

Результатом производственной деятельности предпринимателя являются реализация продукции (работ, услуг) покупателю, потребителю и выручка определенной суммы денег. Разность между денежной выручкой и издержками производства составит прибыль предприятия.

Следующим видом П.Д. является коммерческое предпринимательство. Полем деятельности коммерческого предпринимательства служат товарные биржи и торговые организации.

Товарная биржа – это разновидность оптового товарного рынка без предварительного осмотра покупателем образцов заранее установленных минимальных партий товаров. На товарной бирже добровольно объединяются коммерческие посредники и их служащие для проведения торговых операций по совместно разработанным и соблюдаемым правилам. Цель такой биржи – создать механизм управления свободной конкуренцией и с её помощью с учётом изменения спроса и предложения выявить реальные рыночные цены.

Товарные биржи выполняют следующие основные функции:

- оказание посреднических услуг по заключению торговых сделок;
- упорядочение товарной торговли, регулирование торговых операций и разрешение торговых споров;

- сбор и публикацию сведений о ценах, состояний производства и других факторов, оказывающих влияние на цены.

Основное содержание коммерческой купли – продажи, другими словами, по перепродаже товаров и услуг: приобретается готовый товар, который затем реализуется потребителю.

Разновидностью коммерческого предпринимательства является финансовое предпринимательство, с той разницей, что объектом купли – продажи выступает специфический товар в виде денег, валюты, ценных бумаг. П.Д. сводится к поиску и привлечению потенциальных покупателей денег или ценных бумаг, к анализу движение их номинальной стоимости, к выявлению потребностей в кредитах предпринимательства составляют операции и сделки. Агентами на рынке денег и ценных бумаг выступают коммерческие банки, фондовые биржи, предприятие, организации, а также отдельные граждане.

Четвертый вид П.Д. – консультативное предпринимательство. Слово «консультант» происходит от лат. Consultans-советующий. Под этим термином понимается специалист в определенной области, дающий советы по вопросам своей специальности. В зарубежной практике коммерческая, платная консультация по вопросам управления получила название консалтинг.

В нашей стране в современных условиях подобного отношения к консультанту не наблюдается. Более того, имеющийся интеллектуальный потенциал в области экономики и управления используется далеко не полностью.

Консалтинговые услуги могут осуществляться в форме устных разовых советов. Однако чаще они предоставляются в виде консалтинговых проектов и включают в себя следующие основные этапы:

- выявление проблем (диагностика);
- разработка решений, проекта;
- осуществление решений, проекта.

Для нынешнего этапа развития экономики РФ, когда экономическая ситуация и деятельность отдельных предприятий претерпевают существенные изменения и постоянно возникают новые проблемы очень необходимы консультанты. Однако, учитывая ограниченность финансовых средств большинства предприятий, следует приглашать консультантов главным образом для выявления и установления степени важности самих проблем предприятия, фирмы. И начинать надо с главной проблемы – стратегии развития предприятия. Лишь после этого следует консультироваться по проблемам маркетинга, развития инновационного потенциала и прочим проблемам.

Наряду с государственными предприятиями, составляющими до недавнего прошлого абсолютное большинство в ГА, возникают и развиваются предприятия, основанные на иных формах собственности.

Получили широкое распространение различные формы интеграции основного звена: ассоциации, концерны, межотраслевые объединения, консорциумы, межотраслевые научно-технические комплексы.

В соответствии с отраслевой программой приватизации предприятий ГА в государственной собственности остаются предприятия, обеспечивающие безопасность полетов и управление воздушным движением, большинство аэропортов и некоторые авиапредприятия. Остальные могут быть приватизированы.

Приватизация приносит ряд значительных финансовых, коммерческих и управленческих преимуществ, которые позволяют повысить рентабельность и конкурентоспособность авиапредприятиям.

К числу этих преимуществ относятся следующие:

- быстрота и гибкость реагирования на изменение рыночной ситуации и возможность принятия немедленного управленческого решения;
- резкое уменьшение объема бюрократических процедур при принятии решений стратегического и тактического характера - по закупкам новой техники, инвестициям, займам и т. д.;
- более высокая заинтересованность персонала в результатах деятельности авиакомпаний за счет предоставления ему возможности приобретения акций;
- независимость и избавление от правительственного вмешательства при подборе персонала, в особенности специалистов и менеджеров высокого ранга и др.

Организационно-правовые формы авиакомпаний характеризуются большим разнообразием. Наиболее распространёнными из них являются:

акционерное общество (АО) более совершенная форма коллективного предприятия, ответственность участников также ограничена.

государственные и муниципальные предприятия, учредителями которых являются государственные и муниципальные организации соответственно;

частное предприятие, учредителем которого является физическое лицо;

общество с ограниченной ответственностью (ООО) ответственность членов ООО по совокупным обязательствам общества ограничена суммой их вклада;

Основные отличия ООО от АО следующие:

- АО имеет право выпускать ценные бумаги, а ООО - нет;
- при выходе из состава ООО его участник получит оговоренную в Уставе ООО сумму, а акционер получит рыночную стоимость своего пая, реализовав акции через биржу или внебиржевой оборот (в закрытом АО акции продаются на аукционной основе другим акционерам).

Большинство авиапредприятий преобразуются в акционерные общества в соответствии с отраслевой программой приватизации. Однако, нередко встречаются предприятия других организационно-правовых форм, например, малые и совместные предприятия. Малые предприятия (МП) широко распространены в ГА, прежде всего, в сфере обслуживания. Развитие МБ в ГА способствует более высококачественному обслуживанию клиентов, привлечению новых пассажиров на борт воздушных судов, совершенствованию всего технологического процесса на различных авиапредприятиях. Не меньшее распространение, особенно в сфере международных авиаперевозок, получила такая организационно-правовая форма как совместное предприятие (СП), по сути своей являющиеся акционерным обществом, в котором одним из участников является иностранное физическое или юридическое лицо. Для ГА эта правовая форма предприятия имеет особое значение, так как все преимущества воздушного транспорта как вида транспорта обусловлены достижениями научно - технического прогресса и возможностью использовать международный опыт в различных сферах.

Контрольные вопросы и задания:

1. Сущность предпринимательства, особенности предпринимательства на воздушном транспорте.
2. Функции и признаки предпринимательства на воздушном транспорте.
3. Классификация предпринимательской деятельности на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
4. Типы и виды предпринимательской деятельности на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
5. Развитие отечественного предпринимательства.
6. Инновационное предпринимательство на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.

7. Объекты и субъекты предпринимательства на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
8. Основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах.
9. Механизм самоорганизации и самообразования.
10. Сущность терминов «организация» и «предприятие», основы общеправовых знаний в различных сферах деятельности, в том числе с учетом социальной политики государства, международного и российского права.
11. Организационно-правовые формы организаций.
12. Основы построения организационной структуры, типы коммерческих организаций на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
13. Частно-государственное партнёрство на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.

ТЕМА 2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ИДЕЯ И ЕЕ ВЫБОР. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

План лекции

1. Предпринимательская идея и ее выбор: принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
2. Основные типы ключевых факторов успеха на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
3. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

1. Предпринимательская идея и ее выбор: принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.

Осуществление П.Д. всегда основано на какой-то конкретной идее. Исходной точкой в предпринимательстве и в создании нового предприятия часто является идея нового продукта или услуги.

Предпринимательская идея, в основе которой – продуманная во всех деталях инновационная инициатива предпринимателя, может охватывать как процесс производства в целом, так и один или несколько его отдельных фрагментов.

Процесс организации предпринимательства предполагает решение не только и не столько управленческих задач, сколько поиск новых идей, и оценку способности довести их до конкретного результата, преодолевая сопротивление. Организационная самостоятельность предпринимателя включает в т. ч. выбор вида деятельности. «Старые» предприниматели не стоят перед выбором сферы деятельности, так как их устраивает предшествующий опыт работы, но им нужны предпринимательские идеи по улучшению ведения бизнеса. А вновь создаваемые фирмы, более склонны ориентироваться на потребности рынка и, таким предпринимателям необходимы предпринимательские идеи по организации бизнеса.

Одной из характеристик предпринимателя является новаторство. С экономической точки зрения новаторство представляет собой не открытие и не изобретение, а практическую реализацию предпринимательской идеи, точнее говоря, коммерциализацию новых технических, организационных и других достижений.

Основные этапы П.Д. начинаются на уровне мышления от зарождения предпринимательской идеи до принятия решения предпринимателем и подготовки идеи к практической реализации.

Обычно выделяют следующие этапы формирования идеи:

1. Зарождение предпринимательской идеи;
2. Первая экспертная оценка идеи;
3. Получение рыночной информации (выявление соотношения между спросом и предложением, определение цены и т.д.);
4. Расчеты затрат на осуществление идеи;
5. Экспертная оценка 3 и 4 этапов;
6. Принятие предпринимательского решения, подготовка к практической реализации идеи.

Для принятия решения не обойтись без тщательного маркетинга или изучения состояния рынка, положения дел у конкурентов, научных прогнозов вероятных изменений спроса и предложения, покупательной способности населения. Как показывает практика, источников новых идей множество: отзывы партнеров по бизнесу и контрагентов по договору, продукция конкурентов, материалы публикаций государственных структур, информационные листки патентных бюро. Самое важное место в источниках занимает мнение потребителей продукции, так как конечная цель П.Д. – удовлетворение их запросов.

В целом, предпринимательскую идею формируют следующие элементы:

- ♣ Знание определенного вида П.Д.;
- ♣ Знание внешних факторов, которые влияют на П.Д.;
- ♣ Стремление реализовать свою жизненную цель, добиться признания общества;
- ♣ Стремление постоянно увеличивать свое благосостояние и стать собственником;
- ♣ Осознание необходимости работать на грани своих способностей;
- ♣ Знание потенциальных рисков и умение управлять ими.

Методы оценки новых идей

Найти новую, нестандартную идею – это только часть дела. Есть другая сторона проблемы – «идею следует оценить».

Методы оценки новых идей: Метод целевых обсуждений

Суть метода заключается в проведении совещания, направляемого руководителем. Главная задача ведущего совещание заключается в том, чтобы втянуть всех участников в открытую и заинтересованную дискуссию и не дать совещанию вылиться в серию пассивных ответов на вопросы. При этом, ведущий в прямой или косвенной форме нацеливает собравшихся на обсуждение определенной области, в которой ведется поиск идей новой продукции. Целевые обсуждения оказываются полезными не только для выработки новых идей – это хороший метод оценки перспективности новых идей и концепций.

Метод «мозговой атаки». В основе метода лежит идея о том, что для пробуждения творческой инициативы, человека нужно поместить в необычные условия – сделать его участником игры или дискуссии с элементами игры, т.е. «вырвать» из привычной обстановки.

Этот метод может применить и начинающий предприниматель. Для этого следует собрать группу людей, желающих принять участие в выработке и обсуждении новых идей. Возможно, что большинство высказанных идей окажутся «абсурдными», но при этом есть большая вероятность того, что вы найдете интересные вам мысли. Причем, чаще всего это происходит в том случае, когда

«мозговой атаке» подвергается конкретная проблема. Ориентируясь на применение этого метода, следует придерживаться следующих правил:

1. Никаких критических замечаний – авторы идей не должны стесняться высказываться.

2. Следует всячески поощрять свободный полет мысли. Чем экстравагантнее идеи, тем лучше.

3. Идей должно быть высказано как можно больше. Чем их больше, тем выше вероятность того, что среди них попадется нечто дельное.

4. Желательно, чтобы участники обсуждения подхватывали идеи, высказанные другими, строили их комбинации, развивали их.

Метод инвентаризация «слабых мест». Обсуждение списка «слабых мест» является методом выработки новых идей, который во многом напоминает целевые обсуждения. Только в том методе участники совещания сами предлагали новые идеи, а в этом им предлагается заранее составленный список возможных «слабых мест» продукции, относящейся к определенной товарной группе.

Участников просят привести конкретный пример имеющейся на рынке продукции и объяснить, почему сделан такой выбор.

Этот метод часто оказывается весьма эффективным, поскольку позволяет «привязать» известные товары к готовому списку «слабых мест» и тем самым приблизиться к пониманию того, что желает потребитель. Метод хорошо подходит для оценки перспективности уже имеющихся идей, новых продуктов.

Сложным моментом является составление полного списка всех возможных недостатков продукции. Если такой список удастся составить, то конкретный пример на каждый недостаток придумать проще.

Метод «мозговой атаки наоборот». Метод во многом напоминает обычную «мозговую атаку», но при этом разрешается высказывать критические замечания. Вернее, не столько разрешается, сколько весь метод построен на том, чтобы все участники группы выявляли недостатки предлагаемых идей. Метод «мозговой атаки наоборот» может дать неплохие результаты, если его задействовать в качестве предварительного шага перед использованием других методов стимулирования творческой активности. Обычно в ходе «мозговой атаки наоборот» участники должны не только найти все слабые места каждой идеи, но и предложить пути их устранения.

Метод Гордона. В отличие от большинства других методов пробуждения творческой инициативы, метод предполагает, что участники рабочей группы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться. Заседание открывает ведущий, который в общих выражениях излагает некую концепцию, связанную с интересующей его проблемой. Участники группы высказывают свои идеи по поводу услышанного, затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и некоторые другие вопросы, имеющие к ней отношение. В результате участники начинают высказывать уже конкретные предложения и излагать свои мысли о том, как реализовать задуманное.

Метод свободных ассоциаций. Метод является одним из самых простых и, в то же время, самых действенных способов выработки новых идей. Нужно взять листок бумаги и написать на нем слово или целую фразу, имеющую отношение к обдумываемой проблеме, добавить к ней другую, затем еще одну и т.д., стараясь, чтобы каждое новое слово добавляло какую-то новую грань всему мыслительному процессу. Благодаря этому постепенно возникнет цепочка идей.

Научный метод. Метод широко применяется в самых разных областях и предполагает сбор данных в ходе наблюдений или экспериментов, проверку различных гипотез на основании этих данных относительно состояния объектов и процессов, происходящих в данной сфере деятельности. Научный метод

необходимо применять всегда, когда необходимо провести тщательное исследование какого-либо объекта.

Предприниматель должен обозначить проблему, проанализировать ее, проверить возможные пути решения поставленной проблемы и, наконец, выбрать наилучшее из всех допустимых решений.

Метод матричного структурирования проблем. Метод представляет собой метод систематизации поиска новых идей путем построения матрицы, столбцы которой соответствуют обсуждаемым вариантам товаров, а строки – рыночным атрибутам этих товаров, записанным в виде вопросов. Например: какое применение может найти данный товар? Где можно использовать? Ответы по каждому товару записываются в соответствующих клетках матрицы.

Предпринимательский риск. Риск - это ключевой, важнейший элемент предпринимательства. Наличие предпринимательского риска - оборотная сторона экономической свободы предпринимателя. Свободе одного предпринимателя сопутствует свобода других предпринимателей и, следовательно, по мере развития рыночных отношений, в стране будут возрастать неопределенность и риск. Риск - это вероятность наступления некоторого нежелательного события.

Устранить неопределенность невозможно, так как она является элементом объективной действительности. В настоящее время, можно выделить две формы предпринимательства. Первая, это коммерческие предприятия, основанные на старых хозяйственных связях, которые стараются избегать риска и приспособляются к изменяющимся условиям. Вторые - это вновь созданные организации, которые готовы рисковать. Это означает, что риск является не только объективной категорией, но и субъективной (неоправданный риск предпринимателя, связанный с его некомпетентностью).

Предпринимательский риск - это экономическая категория, количественно и качественно выражающаяся в неопределенности исхода намеченной П.Д., отражающей степень неуспеха (успеха) деятельности предпринимателя (фирмы) по сравнению с заранее планируемыми результатами.

Наиболее часто приводится следующая классификация рисков:

1. По возможности страхования.

- Страхуемый - риск частично может быть переложен на других хозяйствующих субъектов.

- Не страхуемый риск.

2. По природе возникновения

- Хозяйственный риск.

- Риск, связанный, с личностью предпринимателя.

- Риск, связанный, с недостатком информации - это очень важный вид риска и связан с недостатком информации о партнерах, их финансовом состоянии, связан с неполной информацией о конкурентах.

3. Внешние и внутренние риски.

- Внешние риски.

Источник возникновения таких рисков - внешняя среда по отношению к П.Д.. предприниматель не может оказывать влияние на внешние риски, он их может только предвидеть и учитывать.

- Внутренние риски.

Источник таких рисков - сама организация. Причина рисков - неэффективный менеджмент, неверная стратегия предприятия, недостаток финансовых средств.

Эффективное управление коммерческой организацией невозможно без эффективного управления рисками. Цель управления - защита своего предприятия

от рисков, которые угрожают прибыльности и выбор оптимального проекта деятельности из возможных вариантов.

Процесс управления рисками можно представить этапами:

1. Выявление всех потенциальных рисков и анализ возможных потерь.
2. Выявление факторов, влияющих на уровень риска.
3. Ранжирование и оценка потенциальных рисков.
4. Выбор методов и определение путей снижения рисков.
5. Применение выбранных методов.
6. Оценка результатов, анализ эффективности принятых решений и применение корректирующих воздействий.

Этапы 1 и 2. На данных этапах пока не определен риск, и невозможно принять меры по его минимизации. Выявление рисков и факторов, на него влияющих, может осуществляться двумя способами - от чисто интуитивных догадок до анализа методами вероятностного анализа в моделях исследования операций.

Этап 3. На данном этапе риски и факторы должны быть ранжированы по степени влияния на общий уровень риска в деятельности организации. Оценка уровня рисков осуществляется с помощью экспертных методов, статистических методов, расчетно-аналитических. На данном этапе риски оцениваются как качественно, так и количественно.

Этап 4. На данном этапе осуществляется выбор основных методов нейтрализации рисков. Методы так же разнообразны, как и сами риски - это статистический, экспертный и расчетно-аналитический методы. Один из методов исследования операций - теория статистических решений, который служит для выработки рекомендаций по рациональному образу действий в условиях неопределенности, вызванной не зависящими от нас объективными причинами (природой).

Этап 5. На пятом этапе предприниматели реализуют выбранный метод.

Этап 6. На данном этапе осуществляется анализ эффективности принятых решений и корректура целей управления рисками.

После выявления возможных рисков в процессе П.Д., после определения факторов, оказывающих влияние на уровень риска, проведения оценки риска, стоит задача разработки программы минимизации выявленных рисков. Это означает, что специалист должен принять решение о направлениях нейтрализации рисков. Существует целый ряд методов нейтрализации и снижения рисков. Ниже приводятся некоторые из них.

Уклонение от риска. Данный метод позволяет избежать потенциальных потерь, но и не позволяет получить прибыль, связанную с предпринимательской деятельностью. Направление самое простое и радикальное. Он предполагает отказ от ненадежных партнеров, от рискованных проектов. Метод эффективен при выполнении следующих условий:

- отказ от одного вида предпринимательского риска не влечет за собой возникновение других рисков;

- уровень риска намного выше, чем уровень возможной доходности.

Сознательный риск. Этот метод позволяет заниматься бизнесом до тех пор, пока убытки от последствий рисков не приведут к невозможным потерям.

Трансферт. Трансферт означает передачу риска партнерам по отдельным сделкам путем заключения контрактов. Передается та часть предпринимательского риска, по которой партнеры имеют больше возможностей по нейтрализации.

В современной практике управления рисками получили распространение следующие основные направления передачи рисков:

- факторинг или финансовая услуга, при которой банк заранее оплачивает товары, выпускающему их предприятию и по мере поступления к потребителю получает деньги от покупателя.

Предмет передачи - кредитный риск предпринимательской фирмы, который передается банку.

- договор поручительства (ст.361 ГК).

- хеджирование (дословно означает «ограждение риска»).

Хеджирование - есть способ минимизации риска и представляет собой процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другого. Например, передача риска путем заключения биржевых сделок. Первое лицо - хеджер, второе - спекулянт. Хеджирование способно оградить хеджера от потерь, но и лишает его возможности получить прибыль. Хеджирование осуществляется с помощью заключения трех видов контрактов:

форвардный контракт - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается вне биржи и обязательно для исполнения;

фьючерсный контракт - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается на бирже, а его исполнение гарантируется расчетной палатой биржи;

опционный контракт - это соглашение между двумя сторонами о будущей поставке предмета контракта, которое заключается как на бирже, так и вне биржи и предоставляет право одной из сторон исполнить контракт или отказаться от его исполнения. Предметом соглашения могут выступать активы (валюта, товары, акции, облигации).

Диверсификация - это инвестирование финансовых средств в более, чем один вид активов, или процесс распределения инвестируемых средств между объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Распределение риска между участниками проекта. Суть этого метода в том, чтобы сделать ответственным за риск того участника проекта, который в состоянии лучше всех рассчитывать и контролировать риски.

Страхование. Страхование - это передача определенных рисков страховой компании. Страхованию подлежат наиболее опасные риски по своим последствиям. Перечень событий, подлежащих страхованию широк: остановка производства, сокращение объема производства, банкротство, непредвиденные расходы и прочее. При определении состава страхуемых рисков, фирме необходимо учитывать определенные условия, основные из которых высокая степень вероятности возникновения риска, невозможность полностью возместить финансовые потери по риску за счет собственных средств, приемлемая стоимость страхования.

Резервирование средств. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой один из способов управления рисками. Резервный фонд создается путем отчисления от чистой прибыли организации.

2. Основные типы ключевых факторов успеха на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности

Ключевые факторы успеха - это характерные для отрасли факторы, с наличием которых связано успешное ведение бизнеса в этой отрасли.

Транспорт, наряду с другими инфраструктурными отраслями, обеспечивает базовые условия жизнедеятельности общества, являясь важным инструментом достижения социальных, экономических, внешнеполитических и других целей. Такая важность транспорта в России - один из ключевых факторов успеха для

предприятий. Выбор России в пользу рыночной экономики, сделанный в начале 90-х годов, и начавшиеся реформы существенно изменили условия работы транспорта и характер спроса на транспортные услуги.

Этот фактор успеха объясняется тем, что сегодня в сложившихся экономических условиях необходимо уточнение приоритетов развития транспортной системы и задач государства в области развития транспорта и поддержки транспортных предприятий. С этой целью Правительство РФ разработало транспортную стратегию, которая:

определяет направления развития транспортной системы, основные задачи, формы и содержание деятельности государства в транспортной сфере на период до 2025 года;

устанавливает единую для транспорта систему приоритетов и определяет направления их реализации на отдельных видах транспорта с учетом их специфики;

является основой для выработки решений в сфере государственной транспортной политики, разработки целевых программ в области транспорта и смежных с транспортом отраслях экономики, решения социальных, оборонных и других зависящих от транспорта проблем развития отдельных отраслей, регионов и экономики в целом;

рассматривается как база для выработки единого видения современной роли транспорта и перспектив его развития органами исполнительной и законодательной власти различных уровней, бизнесом, пользователями транспортных услуг, всеми слоями.

В цели данной программы входит содействие государства в развитии автомобильного транспорта в РФ за счет введения различных налоговых льгот для транспортных предприятий.

3. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

1. Налоги. Главной задачей предпринимателя является заработок денег всеми способами. Считать налоги — это работа бухгалтера. В результате предприниматель становится жертвой такой ситуации: финансовая не квалифицированность + недостаток лишних денег становятся причиной того, что новичок переплачивает налоги там, где можно сэкономить, ошибается, что приводит к значительным штрафам.

2. Зарботная плата. Точнее не сам факт присутствия рабочей силы, а старание их трудоустроить. Потому что, без такого человека, как бухгалтер просто не обойтись.

3. Завязка на контрагентах. В случае если предоставлять услуги через контрагентов, непременно встречаешься с тенденцией: 95% потребителей, которых предприниматель теряет, он теряет из-за посредников.

И можно пытаться аргументировать клиенту, что не виновен в том, что самолёт не отправился в указанное время, а во всем виновата авиакомпания, или, например, подарок принесли не на день рождения, а на следующий день, а все по той причине, что компания «Праздник-праздник» с вами сотрудничать не собиралась.

Потребитель не возвратится, не будет выяснять кто прав, а кто нет. А от корпорации «Праздник-праздник» вы ни куда не сбежите, поскольку в городке только 3 заведения, предоставляющие услуги, и все работают плохо.

4. Недостаток оборотных средств

5. Значительные расходы на сопровождение бизнеса

В том случае, если предприятие решило идти по пути построения собственной транспортной логистической системы, а не привлечения сторонних перевозчиков, оно обязательно столкнется с рядом проблем, которые можно разделить на блоки. Итак, постараемся рассмотреть каждый из них.

1. Изношенность подвижного состава. Давно известно, что у транспортных средств есть определенный срок службы, после наступления которого их использование становится невозможным. Главная же задача логистики заключается в том, чтобы выявить этот оптимальный возраст, который рассчитывается путем соотнесения затрат на обслуживание подвижного состава с его остаточной стоимостью и производительностью. Для определения остаточной стоимости транспорта предприятию следует выбрать подходящий метод амортизации. Для автотранспорта, например, рекомендуется разделять начисление амортизации на две группы в зависимости от страны его производства. Так, для отечественных автомобилей надо производить расчет исходя из 5-6-летнего срока службы, а для иностранных – вдвое большего.

2. Плохая информационная поддержка процесса транспортировки. Казалось бы, компьютеризация и информатизация уже успели проникнуть во все сферы нашей жизни, однако это не совсем так. И в наше время не всегда возможно поддерживать связь с водителем, например, в тех случаях, когда он находится за пределами страны или на пограничном переходе. Также у компаний практически отсутствует возможность следить за перемещением груза в режиме реального времени (за исключением морских и авиаперевозок). Нет и способа узнать о состоянии подвижного состава.

3. Сложности построения маршрутов перевозки. Еще в советское время транспортные предприятия пользовались достаточно эффективными методиками построения различных маршрутов движения: сборных, маятниковых, развозочных. С переходом на новые, рыночные, отношения применение вышеупомянутых методов практически прекратилось из-за образовавшегося хаоса в сфере перемещения грузов. Сейчас компании вкладывают существенные средства в закупку программного обеспечения для определения маршрутов перевозки, а ведь можно вспомнить старые наработки и решить эту проблему достаточно просто, с помощью подручных средств.

4. Недогруз подвижного состава. Неумение или нежелание работать со сборными грузами приводит к тому, что подвижный состав уходит в рейс с недогрузом, а это совсем невыгодно предприятию, и уж тем более не отвечает требованиям транспортной логистики. С материальными ценностями одного отправителя, конечно же, работать проще, однако, как известно, расчет тарифа зависит от пройденного километража, а не от полноты загрузки, поэтому для повышения рентабельности перевозки компаниям следует обратить внимание и на этот фактор. Кстати, и отправитель в таком случае сможет несущественно сэкономить.

5. Страхование груза и транспортных средств. Сейчас все большую популярность приобретает страхование груза на время перевозки, ведь вся полнота ответственности за него ложится на плечи транспортной компании. Однако, конечно же, более приемлемым вариантом было бы страхование подвижного состава вместе с перемещаемыми материальными средствами, так предприятие могло бы обезопасить и себя от всевозможных рисков.

6. Сложности в организации взаимодействия различных видов транспорта. В нашей стране все большую популярность приобретают автомобильные перевозки. Это тем более удивительно, если принять во внимание огромные размеры государства. На наш взгляд, данный факт можно связывать лишь с легкостью организации перемещения грузов этим видом транспорта, ведь железнодорожные и

морские перевозки, хоть и являются более дешевыми, не могут обеспечить доставку материальных ценностей «от дверей до дверей». Да и сам процесс стыковки нескольких транспортных средств – достаточно трудоемкое занятие: необходимо не только грамотно продумать маршрут движения, но и правильно рассчитать время на перевозку и перегрузку товара с одного вида транспорта на другой.

7. Недостаток программных продуктов для сферы логистики. В настоящее время на рынке появляется все больше программных продуктов для сферы учета расходов компаний. Иногда даже складывается ощущение, что они растут в геометрической прогрессии. Однако предприятия транспортной логистики до сих пор не обеспечены программами, созданными специально для них, ведь на рынке в основном существуют продукты для складского учета. Даже раскрученную 1С необходимо подстраивать для решения логистических проблем, и даже такой вариант не будет гарантировать максимальную наглядность расходов и корректность их отображения в управленческом учете с разбивкой, например, по рейсам. На рынке представлены и иностранные программы, например, тот же Shipnet. Но он также не учитывает национальные особенности, а поэтому может применяться лишь в ограниченных сферах учета.

Контрольные вопросы и задания:

1. Предпринимательская идея и ее выбор: принципы и закономерности процесса накопления, отбора и анализа предпринимательских идей на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
2. Критерии отбора накопленных предпринимательских идей на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
3. Уровни организационной среды предприятия и их элементы на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности, сферы и факторы макросреды (общей среды) и микросреды (рабочей среды) транспортного предприятия в целом и на воздушном транспорте в частности.
4. Основные типы ключевых факторов успеха на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
5. Основные источники информации в предпринимательской деятельности на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
6. Порядок формирования информационной базы для выработки обоснованного управленческого решения.
7. Основные направления реинжиниринга системы информационной поддержки управленческих решений на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
8. Предпосылки для успешного предпринимательского старта на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
9. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

ТЕМА 3. МАЛОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СФЕРЕ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ (В ТОМ ЧИСЛЕ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ)

План лекции

1. Понятие и классификация малого предпринимательства .
2. Преимущества и недостатки малого предпринимательства на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
3. Причины, тормозящие развитие предпринимательской деятельности в РФ в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.

1. Понятие и классификация малого предпринимательства.

ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» - регулирует отношения, возникающие между юридическими лицами, физическими лицами, ОГВ РФ, ОГВ субъектов РФ, ОМСУ в сфере развития малого и среднего предпринимательства, определяет понятия субъектов малого и среднего предпринимательства, инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, виды и формы такой поддержки.

Субъекты малого и среднего предпринимательства - внесённые в ЕГРЮЛ потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением гос. и мун. унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в ЕГРИП и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования ЮЛ (далее - ИП), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие следующим условиям:

1. для ЮЛ - суммарная доля участия РФ, субъектов РФ, МО, иностранных ЮЛ, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных ЮЛ не должна превышать 25 %, доля участия, принадлежащая одному или нескольким ЮЛ, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать 25 %.

2. средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать следующие предельные значения средней численности работников для каждой категории субъектов малого и среднего Предпринимательства :

а) от 101 до 250 человек включительно для средних предприятий;

б) до 100 человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до 15 человек;

3. выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год не должна превышать предельные значения, установленные Правительством РФ для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства, которые устанавливаются один раз в 5 лет с учетом данных сплошных статистических наблюдений за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства. Малый бизнес (м. б.) – бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения. Роль м. б. трудно переоценить: это та форма, в которой легче всего начинать самостоятельный бизнес, а также осуществлять его, если это позволяют критерии малого предприятия. Русскоязычный синоним бизнеса – предпринимательство.

Сущности и содержание м. б. раскрывается понятием «предпринимательство». В свете различных теоретических воззрений и переходом к правовой характеристике с учетом действующих юридических актов, так как современные экономисты практически отождествляют понятия: «предприниматель», «малый бизнес», «малое предпринимательство», в свою очередь, рассматривая «большой бизнес», как явление экономической жизни базирующееся на иных принципах организации дела.

В экономической литературе – во всеобщем словаре коммерции, изданном в Париже в 1723 г., впервые появилось понятие «предприниматель», где под ним понимался человек, берущий на себя «обязательство по производству или строительству объекта».

В качестве научного термина понятие «предприниматель» появилось в работах известного английского экономиста начала XVIII века Ричарда Кантильона, определившего предпринимателя как человека, который за определенную цену покупает средства производства, чтобы произвести определенную продукцию и продать ее в целях получения дохода. Предприниматель принимает на себя обязательства по издержкам, часто не зная, по каким ценам может осуществиться реализация. Именно он разработал первую концепцию предпринимательства, а под предпринимателем понимал человека, действующего в условиях риска, в связи с тем, что торговцы, фермеры, ремесленники и прочие мелкие собственники покупают по определенной цене, а продают по неизвестной.

Предпринимательство следует рассматривать как особый вид деятельности, в основе которого лежит ряд неизменных условий и требований. Во-первых, предприниматель берет на себя инициативу соединения ресурсов земли, капитала и труда в единый процесс производства товара или услуги. Выполняя роль свечи зажигания и катализатора, предприниматель одновременно является движущей силой производства и посредником, сводящим вместе другие ресурсы для осуществления процесса, который обещает быть прибыльным делом. Во-вторых, предприниматель берет на себя трудную задачу принятия основных решений в процессе ведения бизнеса, т. е. на не рутинные решения, которые и определяют курс деятельности предприятия. В-третьих, предприниматель – это новатор, лицо, стремящееся вводить в обиход на коммерческой основе новые продукты, новые производственные технологии или даже новые формы организации бизнеса. Наконец, в-четвертых, предприниматель – это человек, идущий на риск: он рискует не только своим временем, трудом, деловой репутацией, но и вложенными средствами – своими собственными и своих компаньонов или акционеров.

Для него антрепренер – это предприниматель, действующий в условиях существующего предприятия, в отличие от собственно антрепренера-предпринимателя, создающего новые структуры.

В Гражданском Кодексе Российской Федерации так определяется предпринимательская деятельность: «Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Можно сформулировать несколько групп устойчивых черт малого предпринимательства, обусловленных:

1. Характером производственного процесса: ограниченность масштабов применяемых средств производства и технологических процессов;
 - небольшая номенклатура выпускаемых изделий, т.е. узкая специализация;
 - упрощенность системы сбыта.
2. Спецификой системы управления и руководства:
 - единство права собственности и непосредственного управления предприятием;
 - особое значение роли руководителя в жизни предприятия, его непосредственную включенность практически во все функциональные области;
 - компактность управленческой команды и многофункциональность менеджеров;
 - отсутствие громоздких управленческих структур, простоту информационных связей, неформальный характер планирования и контроля;
 - быстрота принятия решений.
3. Состоянием отдельных компонентов (кадры, финансы и т.д.):

- особый, персонифицированный характер отношений между работником и хозяином (м. б. гораздо более склонен к патернализму, чем крупный);
- гибкость, восприимчивость к нововведениям;
- небольшой масштаб используемых финансовых ресурсов;
- низкая капитализация, означающая, что владельцы пускают на расширение основного капитала лишь малую долю доходов;
- высокая оборачиваемость капитала;
- существенное влияние на кадровую политику, принятие стратегических решений, выбор правовых форм и на другие параметры хозяйственной деятельности семейных и родственных связей, что обусловлено правом наследования.

4. Особенности внешних воздействий являются:

- локальность ресурсных и сбытовых рынков;
- не формальность взаимоотношений с узким кругом поставщиков и потребителей;
- положение «ведомого» в системе кооперационных связей с крупными и средними предприятиями;
- сверхчувствительность к колебаниям экономической конъюнктуры, политической обстановки, изменениям законодательства;
- ограниченность источников финансирования и хроническая нехватка капиталов (если «гиганты» черпают необходимые ресурсы главным образом через фондовые биржи, то малые предприятия полагаются на ограниченные кредиты банков, собственные сбережения, денежные средства друзей, знакомых и родственников);
- большая степень зависимости от системы поддержки малого предпринимательства.

Малый бизнес связан с большим риском. Сегодня успешный предприниматель, может завтра неожиданно столкнуться с финансовыми трудностями по причине быстрого изменения конъюнктуры. Поэтому организациям м. б. необходимо окружить себя защитной сетью всевозможных резервов и фондов страхового назначения. Во всяком случае, ликвидность его активов должна поддерживаться на более высоком уровне. Несоблюдение правил самодисциплины владельцами и менеджерами малых фирм приводит к их скорому банкротству. Ликвидация фирмы, как известно, следует из ее банкротства, а это последнее из падения уровня платежеспособности.

Решение важных вопросов на малом предприятии очень часто сосредотачивается в руках одного человека. Это повышает оперативность в принятии решений, но снижает их качество и основательность. Если в управлении предприятием участвует группа лиц, шансы на достижении успеха выше, чем у предприятия, руководство которым осуществляет только один человек, поскольку коллективное руководство отличается большим профессионализмом и ответственностью. Для налогообложения коллективное руководство фирмой имеет положительное значение, т.к. повышает степень эффективности налогового администрирования. У МБ не может быть цели отличной от цели крупного бизнеса. Эта цель проста и традиционна – максимизация прибыли. У крупных и малых предприятий различаются хозяйственные способы получения максимально возможной прибыли. Основной резерв роста прибыли у крупных предприятий содержится в себестоимости реализуемых ими товаров, работ и услуг, поэтому они делают все возможное, чтобы их сократить. Это длительный процесс, требуется определенное время, чтобы инженерные и экономические службы крупных предприятий отыскивали резервы экономии в недрах производства своих

предприятий и системах их управления. Но и эффект после выявления и использования этих резервов будет длительным и стабильным.

Все малые и средние предприятия можно условно разделить на две группы. Первая группа – предприятия, прямо или косвенно связанные с крупным бизнесом. Оставаясь юридически самостоятельными, они работают по контракту с крупными предприятиями. Для этой группы предприятий характерны: специализация на производстве ограниченного круга деталей и узлов (что избавляет крупные предприятия от их производства в своих цехах); более низкие издержки производства, позволяющие крупному бизнесу экономить свои ресурсы; гибкость производства, способствующая его быстрой переналадке, смене моделей. Наконец, в условиях нового этапа научно-технического прогресса предприятия МБ, с одной стороны, функционируют как экспериментаторы для крупных фирм, а с другой – как фирмы, обслуживающие новые товары, созданные крупными предприятиями. Ко второй группе относятся предприятия МБ, непосредственно конкурирующие на рынке с предприятиями крупного бизнеса и друг с другом. Предпосылками для бурного развития предприятий этой группы служат: способность быстро реагировать на требования рынка и удовлетворять возникающий спрос на товары и услуги; существенно меньший стартовый капитал, что позволяет свободнее маневрировать по сравнению с более сильными соперниками; стремление заполнить ниши, которые по различным причинам не выгодны крупным фирмам; и наконец, ценовая политика крупных фирм, диктующих рынку довольно высокие цены.

Малый бизнес играет важную роль в развитии экономики многих стран. В странах Европейского Сообщества (ЕС), в США и Японии на малые и средние предприятия приходится около 50% общей численности занятых. Их доля в ВВП превышает 50%. Развитие МБ в России существенно отстает в сравнении с рядом развитых стран. В составе важнейшего итогового показателя – ВВП доля малых и средних предприятий в России составляет лишь 10-11%, в то время как в развитых странах – 50-60%.

Для формирования МБ необходимы определенные экономические, социальные, правовые и другие условия.

К экономическим условиям относятся:

предложение товаров и спрос на них;

виды товаров, которые могут приобрести покупатели;

объемы денежных средств, которые могут быть истрачены на покупки;

избыток или недостаточность рабочих мест, рабочей силы, влияющие на уровень заработной платы работников, т.е. на их возможность приобретать товары.

На экономическую обстановку существенно влияют наличие и доступность денежных ресурсов, уровень доходов на инвестированный капитал, а также величина заемных средств, необходимых предпринимателям для финансирования своих деловых операций, которые готовы предоставить им кредитные учреждения.

Всем этим занимается множество организаций, составляющих инфраструктуру рынка, с помощью которой предприниматели могут устанавливать деловые взаимоотношения и вести коммерческие операции. К таким организациям относятся:

банки, оказывающие финансовые услуги;

поставщики, организующие снабжение сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, энергией, машинами и оборудованием, инструментом и др.;

оптовые и розничные продавцы, предоставляющие услуги по доведению товаров до потребителя;

специализированные фирм и учреждения, оказывающие профессиональные юридические, бухгалтерские, посреднические услуги;
агентства по трудоустройству, занимающиеся подбором рабочей силы;
учебные заведения, обучающие рабочих и специалистов-служащих;
прочие агентства — рекламные, транспортные, страховые и т.п.;
средства связи и передачи информации.

Социальные условия. Вплотную к экономическим примыкают социальные условия формирования МБ. Прежде всего, это стремление покупателей приобретать товары, отвечающие определенным вкусам и моде. На разных этапах потребности могут меняться. Существенную роль в формировании потребностей играют нравственные и религиозные нормы, зависящие от социально-культурной среды. Они оказывают прямое воздействие на образ жизни потребителей и опосредованное — на их спрос на товары. Социальные условия влияют на отношение индивидуума к работе, что в свою очередь влияет на его отношение к величине заработной платы и к условиям труда, предлагаемым бизнесом.

От своей деятельности предприниматель должен получать удовлетворение. Он участвует в решении социальных вопросов, касающихся его сотрудников (охраны их здоровья, сохранения рабочих мест и др.).

2. Преимущества и недостатки малого предпринимательства на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.

Анализируя зарубежный и отечественный опыт развития малого предпринимательства, можно указать на следующие преимущества малого предпринимательства: более быстрая адаптация к местным условиям хозяйствования; большая свобода действий субъектов малого предпринимательства; гибкость и оперативность в принятии и выполнении принимаемых решений; относительно невысокие расходы при осуществлении деятельности, особенно затраты на управление; большая возможность для индивидуума реализовать свои идеи, проявить свои способности; более низкая потребность в первоначальном капитале и способность быстро вводить изменения в продукцию и процесс производства в ответ на требования местных рынков; относительно более высокая оборачиваемость собственного капитала и др.

Собственники малых предприятий более склонны к сбережениям и инвестированию, у них всегда высокий уровень личной мотивации в достижении успеха, что положительно сказывается в целом на деятельности предприятия. Субъекты малого предпринимательства лучше знают уровень спроса на местных (локальных) рынках, часто товары производят по заказу конкретных потребителей, дают средства к существованию наемным работникам. Малые предприятия способствуют занятости большего количества работников по сравнению с крупными предприятиями, тем самым содействуют подготовке профессиональных кадров и распространению практических знаний.

В то же время субъектам малого предпринимательства свойственны и определенные недостатки, среди которых следует выделить самые существенные: более высокий уровень риска, поэтому высока степень неустойчивости положения на рынке; зависимость от крупных компаний; недостатки в управлении делом; слабая компетентность руководителей; повышенная чувствительность к изменениям условий хозяйствования; трудности в заимствовании дополнительных финансовых средств и получении кредитов; неуверенность и осторожность хозяйствующих субъектов при заключении договоров (контрактов) и др. Конечно, недостатки и неудачи в деятельности субъектов малого предпринимательства определяются как внутренними, так и внешними причинами, условиями функционирования малых предприятий. Как показывает опыт, большинство неудач малых фирм связано с

отсутствием опыта управления или профессиональной некомпетентностью собственников малых и средних предприятий.

Роль малого предпринимательства в экономике - поступательное развитие малого Предпринимательства является важнейшим фактором успешного решения следующих проблем:

- формирование конкурентных цивилизованных рыночных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения и общества в товарах (работах, услугах);
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ, услуг. Стремясь к удовлетворению запросов потребителей, МБ способствует повышению качества товаров (работ, услуг) и культуры обслуживания;
- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;
- содействие структурной перестройке экономики. Малое предпринимательство придает экономике гибкость, мобильность, маневренность;
- привлечение личных средств населения для развития производства. Партнеры на малых предприятиях вкладывают свои капиталы в дело с большей заинтересованностью, чем на крупных;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы;
- более эффективное использование творческих способностей людей, раскрытие их талантов, освоение различных видов ремесел, народных промыслов;
- вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определенные ограничения (домохозяйки, пенсионеры, инвалиды, учащиеся);
- формирование социального слоя собственников, владельцев предприятий (фирм, компаний);
- активизация научно-технического прогресса;
- освоение и использование местных источников сырья и отходов крупных производств;
- содействие деятельности крупным предприятиям путем изготовления и поставки комплектующих изделий и оснастки, создания вспомогательных и обслуживающих производств;
- освобождение государства от низкорентабельных и убыточных предприятий за счет их аренды и выкупа.

3. Причины, тормозящие развитие П.Д. в РФ в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.

Анализируя сложившуюся в стране предпринимательскую среду, можно выделить ряд причин, тормозящих поступательное развитие в России малого предпринимательства:

сложная финансовая и экономическая обстановка в стране: инфляция, разрыв хозяйственных связей, низкая платежная дисциплина, высокий уровень процентных ставок, слабая правовая защищенность предпринимателей;

низкий уровень организационно-экономических и правовых знаний предпринимателей, отсутствие должной деловой этики, культуры хозяйствования как в бизнесе, так и в государственном секторе;

негативное отношение определенной части населения, связывающей предпринимательство напрямую только с посредничеством, куплей-продажей;

не отработанность организационных и правовых основ регулирования развития предпринимательства на региональном уровне;

слабость действия механизма государственной поддержки малого предпринимательства.

Сложившаяся экономическая ситуация негативно воздействует на малое предпринимательство по всем направлениям. Уровень инфляции и рост цен на все

факторы производства ставят многие малые предприятия на грань банкротства. И в первую очередь предприятия, функционирующие в сфере производства отечественных товаров и бытовых услуг для населения, потребляющие сырье, материалы, стоимость которых постоянно растет. Налоговый пресс давит на производственные предприятия в сфере МБ. Сложившиеся экономические условия подрывают стимулы к П.Д..

По данным Росстата, факторами, ограничивающими рост производства на малых предприятиях промышленности, являются: отсутствие и изношенность оборудования; недостаточный спрос на внутреннем рынке; общая экономическая и политическая нестабильность; недостаточный спрос на внешнем рынке; высокая конкуренция со стороны отечественных предприятий; высокая конкуренция со стороны зарубежных предприятий.

Факторами, ограничивающими производственную деятельность малых строительных организаций, выступают высокий уровень налогов; неплатежеспособность заказчиков; высокая стоимость материалов, конструкций, оборудования; недостаток заказов на работы; нехватка строительных машин и механизмов; недостаток квалифицированных рабочих; конкуренция со стороны строительных фирм; высокий процент коммерческого кредита; плохие погодные условия.

Факторами, препятствующими нормальной работе малых торговых организаций, являются высокий уровень налогов; недостаточный платежеспособный спрос; недостаток финансовых средств; высокая арендная плата; высокие транспортные расходы; высокий процент коммерческого кредита; недостаточный ассортимент; отсутствие или нехватка торговых и складских помещений.

Контрольные вопросы и задания:

1. Порядок государственной регистрации индивидуального предпринимателя.
2. Процедура прекращения деятельности индивидуального предпринимателя.
3. Понятие и классификация малого предпринимательства .
4. Развитие малого предпринимательства в РФ в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
5. Зарубежный опыт развития малого предпринимательства в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
6. Преимущества и недостатки малого предпринимательства на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
7. Причины, тормозящие развитие предпринимательской деятельности в РФ в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
8. Направления и формы государственной поддержки предпринимательской деятельности в РФ.

ТЕМА 4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СЕТЬ И ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ (В ТОМ ЧИСЛЕ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ)

План лекции

1. Сущность и основы формирования предпринимательских сетей в сфере сервиса на транспорте.
2. Кластеры как сетевые территориальные объединения в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте).

3. Понятие и цели внутрифирменного предпринимательства на предприятиях сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте).

4. Внутрифирменные системы планирования на предприятиях сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте).

1. Сущность и основы формирования предпринимательских сетей в сфере сервиса на транспорте

Под воздействием глобализационных процессов в мировой экономике происходят изменения объекта хозяйственного управления. Так, в индустриальном обществе этим объектом управления выступали компании, включающие несколько предприятий. В постиндустриальном, информационном - основном объектом хозяйственного управления становятся предпринимательские сети, представляющие планомерно организованную на основе долгосрочных контрактов сеть организаций, участвующих в проектировании, производстве, реализации и в сервисном обслуживании продукта. В объединениях традиционного типа (холдингах, концернах, трестах и т. д.) организации могут полностью или частично лишиться юридической, хозяйственной самостоятельности и т. д. Подобные объединения имеют, как правило, громоздкую управленческую структуру, что не всегда позволяет им достаточно четко и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Мировой и отечественный опыт показывают, что этих недостатков лишена сетевая форма организации научно-производственного цикла.

В экономике под сетью понимается способ регулирования взаимозависимости участников единого технологического процесса (отличающийся от координации их деятельности с помощью рыночных механизмов), основанный на кооперативной «игре» и особых отношениях. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов П.Д. на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе и рационализации производственно-рыночных процессов. Такое объединение усилий в некоторых странах оказалось достаточно эффективным с точки зрения реализации программ экономического развития регионов, а иногда и национальных систем. При объединении имущественные связи играют существенную роль, однако предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи, формируя таким образом предпринимательскую сеть (П.С.), сочетающую элементы рынка и иерархической координации действий. На первый план в ней выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные могут присутствовать в форме долевого участия. Формирование предпринимательских сетей связано с интеграционным поведением субъектов системы предпринимательства. П.С. в общем виде могут иметь формализованный характер (образовывать самостоятельные организационные формы) и неформализованный. Характеристика деятельности отдельных отечественных организаций, объединившихся в П.С., свидетельствует о пригодности этих концепций для применения на российском рынке. При этом следует учитывать, что отсутствие стандартизированных правил в области сетевых объединений приводит к тому, что все исследуемые и формирующиеся П.С. имеют индивидуальный и уникальный характер. Несмотря на общие направления развития и линии поведения в производстве продукта, уникальность каждого региона приводит к разным конечным результатам. П.С. можно идентифицировать как группу организаций-участников того или иного рынка, объединившихся для эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи и механизмы специализации и взаимодополнения, они получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов.

П.С. объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры - это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются. П.С. (как и любое другое сетевое образование) характеризует: единая цель; четкая внутренняя структура; высокая степень взаимосвязи структурных элементов; взаимосвязь с внешней средой. Отличительная черта П.С. - предпринимательская целеориентация. П.С. всегда направлены на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций. Входящие в П.С. предпринимательские структуры сохраняют свою автономность, но через вхождение активизируется появление новых управленческих идей и решений и ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации.

Базовые принципы формирования и функционирования П.С.:

- ✓ потребность в реализации принципа заинтересованности всех участников П.С.;
- ✓ рассмотрение интеграционной деятельности организации как новаторской;
- ✓ потребность в нового рода координации средств производства, выходящие за рамки одного предпринимательского субъекта;
- ✓ рассмотрение возможностей интегрированного поведения в П.С. по передаче части функций от собственника менеджерам-профессионалам;
- ✓ использование вхождения в П.С. для более эффективного регулирования взаимоотношений с внешней средой;
- ✓ использование возможностей П.С. для разделения труда, специализации, кооперации как производственного процесса, так и управленческих процессов, происходящих в субъектах П.Д..

Стали развиваться так называемые «оболочечные» организации, которые реализуют конкретную бизнес-идею на основе сетевой организации. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все остальное (от разработки проекта до продажи и сервисного обслуживания) такая организация приобретает у специализированных компаний, входящих в П.С..

В процессе долгосрочного функционирования субъектов П.Д. происходят различного рода изменения параметров организации и внешних условий ее существования. Эти изменения происходят как стихийно, так и под регулирующим воздействием органов власти.

Создание объединений, разветвленной системы сервиса и сбыта на основе объединения и оптимизации соответствующих ресурсов партнеров. Многие современные проблемы развития субъектов Предпринимательства, особенно малых по объему, могут успешно решаться за счет концентрации производства, углубления специализации и разделения труда. В качестве основных методов снижения затрат на производство продукции можно предложить:

- ✓ оптимизацию загрузки производственных мощностей (увеличение сменности, коэффициента загрузки и т. д., сокращения простоев оборудования);
- ✓ повышение производительности труда за счет внедрения рациональных трудовых приемов и ликвидации потерь рабочего времени;
- ✓ обеспечение оптимального использования всех производственных ресурсов (сырья, площадей, энергии);
- ✓ сокращение производственного цикла, незавершенного производства;
- ✓ оптимизацию складских запасов;
- ✓ повышение качества и сокращение брака.

Снижение управленческих расходов может быть достигнуто за счет:

- ✓ рационализации организационной структуры субъекта П.Д.;
- ✓ рационального разделения и кооперации управленческого труда;
- ✓ оптимизации управленческого аппарата;
- ✓ автоматизации и компьютеризации управленческого труда.

Вхождение субъекта П.Д. в предпринимательскую сеть позволяет оптимизировать экономический потенциал всех участников П.С., получить синергетический эффект от объединения их ресурсов, перевести конкуренцию межфирменную в конкуренцию объединений (сетей).

Ряд организаций участвуют в межфирменных союзах, чтобы лишить конкурента доступа к ресурсам и создать препятствия для третьей компании. При этом необходимо учитывать, что межфирменное сотрудничество целесообразно лишь при сохранении контроля за собственным бизнесом, иначе субъект П.Д. может оказаться в ситуации игнорирования его интересов ради другого участника П.С. В современных условиях формируются институты, определяющие базовые свойства и правила взаимоотношений субъектов рыночной экономики. Одним из основных интегрирующих элементов выступает договор, который юридически обеспечивает выполнение взаимных обязательств в процессе разработки производства и сбыта товаров и услуг. Переход от чисто рыночных к сетевым отношениям кооперирующихся организаций в конце XX в. назван сетевой революцией. За последние годы по этой проблеме издано более 100 монографий (преимущественно в США, Великобритании, ФРГ). Эти работы посвящены анализу конкуренции в сетевых организациях, природе менеджмента снабженческих сетей и кооперативной стратегии в сетях, динамике межфирменного сотрудничества в сетевых альянсах.

2. Кластеры как сетевые территориальные объединения в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте)

Среди сетевых образований выделяются кластерные модели. Кластеры - это объединения бизнес-субъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований. Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода. П.С. не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса. П.С. не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам, могут иметь локальный характер, а «подвижность» их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность П.Д.. По сравнению с П.С. кластеры объединяют более широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики, а также высшие учебные заведения и научные организации. Кластеры агрегируют принципы как отраслевого, так и регионального (межотраслевого) объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными организациями и на взаимодействии инновационных процессов с быстроменяющимся характером рыночных отношений. П.С. формируются преимущественно на основе интенсивной динамики структуры рынков. Кластеры отражают региональные, межрегиональные, национальные, а в ряде случаев и межнациональные процессы и являются следствием распределения производительных сил. Однако опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой практикой в области использования

кластерной концепции, может быть успешно применен при формировании сетей любого уровня. Идея объединения субъектов П.Д. в кластеры популярна в Санкт-Петербурге. Намерены объединиться в кластеры также производители автокомпонентов и электроники. Основоположником кластерной концепции развития новых производственных сетей является М. Портер, который описал идеальный тип кластера. Кластер - это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра сетевых структур. Кластеры позволяют оптимизировать межфирменные контакты, наладить эффективную кооперацию, согласовывать планы бизнес-субъектов организаций, осуществляющих различные виды экономической деятельности. Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках региона, страны. Таким образом, кластер является новой формой сетевой организации межфирменного взаимодействия, позволяющей быстро, инновационно адаптировать внутренние структуры и внешние взаимосвязи к быстро меняющейся внешней среде. Сущность понятия «кластер» состоит в объединении отдельных элементов (составных частиц) в единое целое для выполнения определенной функции или реализации определенной цели. Это же значение вкладывается и в экономическое содержание данного слова. Кластеры охватывают значительное количество разного рода предпринимательских структур, важных для конкурентной борьбы, а именно: поставщиков специального оснащения, новых технологий, услуг, инфраструктуры, сырья, дополнительных продуктов и т. п. Кроме того, «...много кластеров включают органы власти и прочие учреждения, такие как университеты, центры стандартизации, торговые ассоциации, которые обеспечивают образование, специализированное переобучение, информацию, исследования и техническую поддержку». Характерными особенностями успешной деятельности кластеров могут быть:

- взаимосвязи, которые позволяют участникам кластеров приобретать более мощный производственно-рыночный потенциал в сравнении с теми организациями, которые работают в одиночку;
- кооперация и сотрудничество, которые являются стимулами к поиску новых, более совершенных предпринимательских идей и решений;
- ориентация на потребности рынка, которая является главным фактором определения стратегии Предпринимательства ;
- обеспечение соответствия стратегии каждого отдельного вида П.Д. общей стратегии развития региона.

Распространение кластерной концепции возможно на любой территории и в любой сфере экономической деятельности. А достижение успеха базируется на целом ряде преимуществ, которые получают разрозненно действующие организации, объединяясь в кластер. Кластер, объединяя независимые и неформально связанные компании и учреждения, представляет собой организационную форму, которая получает значительное количество преимуществ за счет высокой производительности, эффективности и гибкости в процессе организации П.Д.. Объединяя одновременно конкуренцию и сотрудничество, кластеры имеют значительные преимущества в конкурентной борьбе. Ведь современная конкуренция зависит, прежде всего, от производительности и

гибкости предпринимательских процессов, а не от географического расположения компании, доступа к ресурсам или масштаба организации. Большие и малые предпринимательские структуры, выполняя любые виды экономической деятельности, могут быть высокопроизводительными, если они применяют современные методы организации работы, используют передовые технологии и предлагают уникальные продукты. Кластерные модели позволяют во всех областях применять передовые технологии, обеспечивая их высокую технологичность. В связи с этим М. Портер делает вывод, что не существует такого понятия, как низкотехнологические области. Есть лишь низкотехнологические организации (не предпринимательского типа), то есть это те организации, которые не способны использовать новейшие технологии и работать так, чтобы повысить производительность и внедрять инновации. Кластерная модель объединения организаций предлагает новый способ получения преимуществ от таких факторов, как географическое расположение, сотрудничество, специализация, кооперация, инновация и т. п. М. Портер определил возможности увеличения конкурентоспособности организаций, объединяющихся в кластеры по трем направлениям:

- 1) повышение производительности компаний, используя преимущества тех, кто работает в одной географической зоне;
- 2) направление своей деятельности на высокотехнологические инновационные проекты, достижение более существенного экономического роста, чем их конкуренты;
- 3) стимулирование создания новых организаций, которые в будущем становятся участниками этих же кластеров, усиливая их.

Организации, которые объединяются в кластеры, получают преимущества за счет роста качества рабочей силы, исследований и более скорых изменений в технологии. Кроме того, положительный эффект дает удешевление первичных факторов производства из-за более эффективного использования новинок и роста производительности за счет обмена идеями между участниками кластера и широкого выбора (быстрого набора) кадров для организаций с открытыми вакансиями. Создание и эффективное функционирование кластеров придает дополнительный стимул решению общественных задач. Возрастают возможности получения работы для большого количества трудоспособного населения, что частично решает проблемы безработицы; усиливается экономическое развитие регионов, которые оказывают содействие созданию и развитию кластеров; происходит совершенствование базы налогообложения за счет привлечения местной власти для лоббирования мероприятий по поддержке развития предпринимательства в регионе. Специализация и кооперация, которые происходят в кластерах, обеспечивают деление рынка на сегменты и цивилизованную специализацию П.Д., что уменьшает транспортные затраты, обеспечивает рациональное разделение труда, обмен знаниями, технологиями, квалифицированной рабочей силой. Объединение организаций в кластеры открывает более реальные возможности получить инвестиции и для небольших организаций-участников соответствующих объединений. Значительные преимущества участникам кластера дает общая закупка материалов, продажа и сервисное обслуживание продукта. Общая закупка оснащения, комплектующих, материалов и т. п. ведет к уменьшению цены за счет увеличения объемов закупок. Главной особенностью кластеров является сетевая форма организации производственного цикла. Экономический эффект от создания кластеров в строительной сфере обусловлен:

- производственной кооперацией, позволяющей эффективно использовать совокупный потенциал сетевых партнеров;

- снижением затрат на модернизацию продукции путем передачи части работ партнерам, специализирующимся в конкретных видах деятельности;
- повышением эффективности процесса обеспечения производства сырьем, материалами, деталями, конструкциями на основе установления долгосрочных партнерских связей;
- повышением эффективности выполнения отдельных управленческих функций за счет разделения труда, специализации, привлечения специализированных организаций;
- повышением эффективности работ в области сбыта и сервисного обслуживания, приобретения необходимых ресурсов;
- повышением надежности сетевых партнеров в инвестиционно-финансовой кооперации.

Кластер - это отраслевое, территориальное и добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными (образовательными) учреждениями, общественными организациями и органами местной власти для повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ или услуг и содействия экономическому развитию региона. В кластер входят многочисленные организации смежных, взаимодополняющих отраслей и другие структуры, которые играют важную роль в создании конкурентной среды: университеты и исследовательские учреждения, организации, осуществляющие подготовку кадров, отвечают за информационное и техническое обеспечение, торговые ассоциации и др. Как правило, кластеру не присуща ориентация на внутреннего потребителя.

3. Понятие и цели внутрифирменного предпринимательства на предприятиях сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте)

В настоящее время в теоретических исследованиях уделяется внимание предпринимательству не только как способу ведения дел на самостоятельной, независимой основе, но и внутрифирменному предпринимательству, или интрапренерству. Термин «интрапренер» был введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо. Он же впервые использовал и другой термин, производный от первого, – «интракапитал».

Появление интрапренерства связано с тем фактором, что многие крупные производственные структуры переходят на предпринимательскую форму организации производства. Поскольку предпринимательство предполагает обязательное наличие свободы творчества, то подразделения целостных производственных структур получают право на свободу действий, что подразумевает и наличие интракапитала – капитала, необходимого для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства.

Экономическая ситуация в регионах России на макроуровне характеризуется переплетением огромного числа социально-экономических, технологических, культурных, политических, организационных и других противоречий разной природы и направленности. Экономика региона отличается дезорганизованным хозяйственным «порядком», наличие которого можно объяснить сочетанием взаимоисключающих хозяйственных характеристик: рыночных тенденций и безусловного стремления отдельных предприятий к монополизму. Результатом этого стало формирование не столько рынка, сколько сложной противоречивой хозяйственной системы, в которой действуют предприятия, ориентированные только на извлечение ресурсов и прибыли. Главные противоречия этого процесса обусловлены дезинтеграцией индустриального развития экономики России.

Макроэкономическая ситуация в регионах России усугубляется еще и тем, что в условиях ориентации предприятий на выживаемость и быстрое получение

прибыли недооцениваются факторы, определяющие общее развитие экономики. Среди них особое место занимают социальные ресурсы:

- объективные (демографический, научный и образовательный потенциалы);
- субъективные (моральные и мотивационные).

С точки зрения использования социальных ресурсов представляет интерес исследование предпринимательского менеджмента, особенно промышленного, который рассматривается как социальный слой, обладающий положением и качествами, позволяющими ему оказывать существенное воздействие на процесс управления экономикой на макроуровне. В этом отношении важно отметить такой слой деловых людей, которые именуется внутрифирменными предпринимателями-интрапренерами и которые в значительной степени определяют промышленное развитие региона на макроуровне. Но внутрифирменное Предпринимательство не получило должного развития в регионах России, поэтому один из существенных невостребованных ресурсов макроэкономики – это интрапренерский ресурс.

Результаты аналитических исследований показывают, что в настоящее время на уровне высших менеджеров в регионах России все еще нет понимания выгоды для предприятий и для общества внедрения интрапренерского ресурса. В то же время выявлено, что чем выше властный уровень российского управленческого звена, тем менее всего ощущается такое понимание.

Традиционная система организации и управления не только препятствует становлению внутрифирменного предпринимательства, но и стремится «вытолкнуть» появившиеся элементы интрапренерства из структур промышленного хозяйствования предприятий России. Проведенные исследования показали, что поле столкновений программ реализации рыночной и дорыночной эффективности – есть глобальное противоречие на уровне практически всех хозяйственно-экономических форм развития предприятий, и это ключевая проблема всех регионов России, их макроэкономики.

Предприятие в целом может функционировать вовсе не на основе предпринимательских принципов, но отдельные составляющие предприятия могут функционировать на основе предпринимательского подхода к выполнению профессиональных обязанностей. В данном случае речь идет о так называемом внутрифирменном предпринимательстве (интрапренершип) в отличие от экстрапренершипа — собственно предпринимательства, если использовать американизмы, которые нередко встречаются в учебной и научной литературе.

Однако внутрифирменное предпринимательство с точки зрения целостной производительной структуры может означать не форму экономической активности (хотя такая его характеристика и сохраняется), а метод управления, который противоположен администрированию. С этой точки зрения можно определить место и роль внутрифирменного предпринимательства в современном деловом мире. Целесообразное (профессиональное) воздействие на объект управления можно оказать, используя или метод администрирования, или метод внутрифирменного предпринимательства. Администрирование как метод управления означает лимитирование возможных действий исполнителя через команды, распоряжения, инструкции, задания и т. д. Управление при этом не допускает возможности проявления инициативы со стороны исполнителя (хотя отдельные ее элементы возможны). Метод внутрифирменного предпринимательства означает, наоборот, опору на инициативу исполнителей. При этом высший менеджмент (высший уровень управления) фирмы в этом случае оставляет за собой функции контроля и, может быть, принятия решений по отдельным, чаще всего глобальным (с точки зрения фирмы), вопросам и

проблемам, например, часто при использовании такого метода управления высшим менеджментом принимаются решения по поводу использования получаемой прибыли. С этой точки зрения изучение предпринимательства полезно и необходимо не только тем, кто готовит себя к исключительно предпринимательской активности, но и тем, кто планирует заниматься в будущем управленческой деятельностью. Также под внутрифирменным предпринимательством понимается развитие духа Предпринимательства и его осуществление внутри существующей организации. Суть внутрифирменного предпринимательства заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь при реализации этой идеи и ее практического использования. Его можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия. Целью внутрифирменного предпринимательства является повышение эффективности предприятия за счет:

- активизации и использования творческого потенциала сотрудников;
- повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
- быстрой реакции на изменения потребностей рынка;
- быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных и т. п.);
- создания основы для дальнейшего развития производства.

Для того, чтобы более четко понимать особенности внутрифирменного предпринимательства, введены два базовых понятия:

1. Традиционное предприятие (фирма, организация), которое работает в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относится ко всем возможным изменениям.

2. Предприятие предпринимательского типа, которое работает на принципах внутрифирменного предпринимательства, то есть активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей.

Интрапренер – это человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия. Принципиальным отличием традиционного предприятия от предприятия предпринимательского типа является:

- отношение к новым идеям и возможностям;
- организационные возможности для реализации возникающих предпринимательских идей;
- наличие воли и целеустремленности для участия в реализации предпринимательских идей.

Возникновение внутрифирменного предпринимательства было обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества. В социальной среде произошло удовлетворение базовых потребностей человека, связанных с его выживанием и физической безопасностью. Доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека. Люди все больше стремятся к самостоятельной деятельности, к самовыражению. Они хотят реализовать эти желания, получить больше самостоятельности на своей работе в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний приводит к снижению интереса к работе, к снижению производительности, к уходу с работы в поисках возможности для самореализации и творчества.

Другой причиной интереса к внутрифирменному Предпринимательству стала тенденция ускорения научно-технического прогресса, появление новых технологий. Чтобы получить конкурентные преимущества на перспективу, надо их быстро внедрять, но это часто вступает в противоречие с текущими задачами, решаемыми на предприятии.

В крупных организациях (фирмах, предприятиях), работающих достаточно стабильно и успешно, развивается консерватизм, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, игнорируются инициативы, особенно не связанные непосредственно с основной деятельностью. Отмечено, что даже развитие вспомогательных сфер деятельности происходит медленно и трудно.

В мире все большую активность набирает процесс развития МБ. Организационная гибкость и мобильность малых предприятий позволяет им успешно конкурировать с традиционными крупными предприятиями. Это заставляет крупные компании искать возможности для динамичного развития. И они видят их в развитии Предпринимательства в своих организациях.

Развитие МБ стало источником еще одной проблемы для крупных компаний. Он стал переманивать к себе наиболее инициативных талантливых сотрудников, стремящихся к самостоятельной карьере. Реализация возможностей внутрифирменного предпринимательства в действующих предприятиях позволяет им решать указанные выше проблемы и обеспечивать свою конкурентоспособность.

Американские авторы считают, что развитие духа внутрифирменного предпринимательства обеспечивает эффективное развитие компании. Оно позволяет преодолеть барьеры на пути ее гибкого роста. Внутрифирменное предпринимательство предприятия вступает в определенное противоречие с классическими определениями предпринимательства. Экономическая сущность П.Д. заключается в поиске и реализации новых комбинаций факторов производства (обновление продукции, технологии, организационных подходов) с целью удовлетворения явного или потенциального спроса. Субъектом новаторской творческой экономической деятельности может быть как индивидуальный предприниматель, так и группа людей, действующих в рамках производственно-хозяйственной структуры. Субъектом новаторской деятельности является человек, выдвигающий новые идеи, который выступает с инициативой выпуска нового товара, с инициативой по реализации новых решений, новых подходов и т. п.

Новаторство возможно тогда, когда люди имеют возможности для творчества и реализации своих идей и планов. Работа в рамках традиционного предприятия требует от людей, независимо от их должности, выполнения определенного круга обязанностей, связанных с выпуском традиционной продукции. С позиции управления, предпринимательство заключается в деятельности по подбору и интеграции всех видов ресурсов, по координации всех усилий по созданию организационных, производственных структур, необходимых для успешной реализации выдвинутой предпринимательской идеи. Очевидно, что осуществление функции управления в предпринимательстве возможно тогда, когда субъект предпринимательства может самостоятельно распоряжаться всеми необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, человеческими). Оптимально, когда ресурсы являются собственностью предпринимателя. Очевидно, что также имеется возможность осуществления предпринимателем функции управления с некоторым ограничением, при передаче ему ресурсов в хозяйственное ведение на определенных условиях (что и происходит при внутрифирменном предпринимательстве). Организационной основой развития предпринимательства является:

- гибкая производственная и управленческая структура предприятия, легко трансформирующаяся с учетом новых задач и подходов;
- кадровая политика, направлена на формирование персонала предприятия, обладающего большим творческим потенциалом;
- система мотивации, направленная на стимулирование новаторства, творчества.

Так как основой предпринимательства является система ценностей, дух, стиль отношений, организационная культура, то надо рассматривать в сравнении культуру традиционного предприятия и культуру предприятия предпринимательского типа. Культура традиционного предприятия характеризуется проявлением консерватизма и его поощрением. Любые рискованные решения откладываются для тщательной проработки на основе детального изучения и сбора большого объема фактических данных. При этом каждый руководитель старается не брать на себя окончательное решение вопроса. Для осуществления крупномасштабных проектов требуется значительное количество согласований и виз, и этим уничтожается персональная ответственность за его судьбу.

Традиционные компании имеют, как правило, жесткую иерархическую структуру управления, действующего на основе четкого иерархического соподчинения, громоздкой системы отчетности, набора инструкций, всесторонне регламентирующих жизнедеятельность (производственный процесс) организации, системы контроля, реагирующей на отклонения от сложившегося порядка регламента, инструкции и системы наказания за эти отклонения.

На предприятиях предпринимательского типа пропагандируют, поощряют выдвижение идей, предложений, поиск новых решений, экспериментирование, независимо от основной сферы деятельности. Создается атмосфера поиска, готовности принятия на себя ответственности и возможности превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца компании, партнера по бизнесу. Горизонтальная гибкая разветвленная структура фирмы позволяет разрабатывать общие целевые установки, сплачивающие людей, позволяющие им сочетать свои интересы с интересами фирмы. С социально-психологических позиций П.Д. есть средство реализации потребностей личности, ее мотивов самореализации, независимости, стремления к богатству, к престижной работе, к видному положению в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены. На действующем предприятии для человека-предпринимателя могут быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его ключевых потребностей. Особые условия П.Д. в рамках существующей компании предъявляют определенные требования к личности внутрифирменного предпринимателя. Совокупность предпринимательских качеств должна способствовать появлению новых идей, новых подходов, новых решений, организации и проведению работ по реализации вынесенных предложений, эффективному управлению производственной базой, реализующей данную идею.

Как и любое другое явление, внутрифирменное предпринимательство имеет свои положительные и отрицательные качества. Для обеспечения его успеха необходимо знать возможности внутрифирменного предпринимательства в решении актуальных задач, стоящих перед предприятием, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей. В основе эффекта предпринимательства лежит новаторская, инициативная деятельность человека, мобилизующего все свои силы, целеустремленно использующего все возможности для достижения поставленной цели и несущего полную ответственность за свои действия. В основе внутрифирменного предпринимательства лежит создание

условий для П.Д., стимулирование и реализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предприятия-интрапренера. Целью внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов интрапренера-предприятия и на этой же основе обеспечения интересов интрапренера-человека, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею. Интрапренеры изыскивают возможности для развития инициативы разработки новых технологий, продуктов в рамках отдельного предприятия с использованием всех внутренних ресурсов, и с учетом конъюнктуры рынка, которые при этом достигают относительно высоких коммерческих результатов. Значение интрапренерства в формировании экономического потенциала регионов проявляется в следующем:

- интрапренеры выступают неформальными и формальными лидерами для всего предприятия;
- интрапренеры выражают суть свободного Предпринимательства как эффективного способа ведения дел на самостоятельной основе внутри производственной единицы;
- интрапренеры реализуют гибкость в приспособлении к резко изменяющимся параметрам внешней экономической среды, возможность преодоления кризисных ситуаций;
- интрапренеры имеют значительные преимущества от использования гибких методов технологий и производства по сравнению с крупными предприятиями;
- интрапренеры имеют возможность достаточно быстрого выхода со своими новшествами на любые рынки;
- интрапренеры имеют возможность служить в качестве генераторов идей, НИОКР и производства для дальнейшего становления крупных предприятий.

Однако в деятельности интрапренеров существует ряд факторов, которые снижают эффективность их работ. Эти факторы особенно характерны для условий бизнеса в России. Самостоятельная разработка новых, перспективных или нужных идей для предприятия часто встречает достаточно сильное сопротивление у высших руководителей предприятий. Свобода интрапренера в принятии решений часто ограничивается собственными интересами высших руководителей, осуществляемыми обычно на неформальном уровне.

4. Внутрифирменные системы планирования на предприятиях сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте)

Система внутрифирменного планирования включает комплекс планов (производственные, финансовые, капитальных вложений, сбыта, НИОКР, организационного развития и т. д.), составленных с учетом стратегии и целей фирмы, ее производственного профиля и специфики деятельности на рынке. Основу внутрифирменного планирования составляют следующие подходы: всестороннее отражение в планах всех взаимосвязей между производственной, сбытовой и обслуживающей деятельностью фирмы; иерархия планов от стратегических до индивидуальных; последовательное прохождение плановой документации и многоступенчатость процесса планирования — от руководства фирмой до рабочего места и обратно. Следует иметь в виду, что универсального, пригодного для всех предприятий механизма внутрифирменного планирования не может существовать в силу различия их размеров, отраслевой принадлежности, организации системы управления, внешнего окружения, форм собственности. Поэтому внутрифирменное планирование, прежде всего, должно учитывать особенности предприятия. Эффективность планирования зависит от: своевременного получения и учета данных об основных общеэкономических и

рыночных условиях; влияния на рынок самой фирмы и ее конкурентов; прошлых продаж и прибылей; определения оптимальной товарной структуры производства в каждый момент времени с учетом последних достижений НТП; оперативного учета имеющихся ресурсов и возможностей гибкого маневрирования ими; установления контроля за выполнением планов и их корректировки в случае необходимости. Многие менеджеры, прочитав какую-либо книгу или прослушав выступление, принимают решение серьезно заняться планированием, а затем, обнаружив, что их тщательно разработанные планы нужно изменять из-за внешних обстоятельств, которые нельзя было точно предвидеть во время разработки планов, разочаровываются и возвращаются к прежней практике принятия любых решений, представляющихся целесообразными в данный момент. Характерно, что, чем ниже мы опускаемся по линии субординации, тем ближе к действительности и детальнее становится планирование.

Планирование — один из способов, с помощью которого менеджеры формируют единое направление усилий трудового коллектива на достижение общих целей П.Д. Традиционная система планирования ориентирована, как правило, на функционирование предприятия. В условиях быстро меняющейся внутренней и внешней среды становится насущной потребностью переориентация планирования предприятия с функционирования на развитие. Конечная цель планирования развития предприятия заключается в том, чтобы смоделировать (а затем обновлять в соответствии с изменяющимися условиями, возможностями, потребностями) желаемое будущее состояние предприятия, а также пути и средства его достижения (реализации). При определении длительности планового периода в долгосрочном планировании следует учитывать два обстоятельства: а) план развития должен содержать достаточно серьезные цели и задачи, которые бы действительно отвечали перспективным целям и задачам (интересам) коллектива предприятия, могли бы его увлечь и воодушевить на труд; б) длительность должна быть достаточной для качественной, высокоэффективной подготовки и реализации плана.

Контрольные вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте содержание экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических методов управления на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте содержание мотивации исполнителя на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте содержание процесса формирования управленческих кадров на предприятиях сервиса.
4. Охарактеризуйте содержание работы руководителя на предприятиях сервиса.
5. Охарактеризуйте стиль управления на предприятиях сервиса.
6. Охарактеризуйте методы управления, применяемые на предприятиях сервиса при различных уровнях нестабильности рынка.
7. Охарактеризуйте содержание стратегической позиции предприятия сервиса на рынке.
8. Охарактеризуйте механизм управления портфелем стратегической зоны хозяйствования предприятий сервиса
9. Основные направления развития контактной зоны предприятия сервиса

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ И БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ЕДИНИЦЫ В СФЕРЕ СЕРВИСА НА ТРАНСПОРТЕ (В ТОМ ЧИСЛЕ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ)

План лекции

1. Конкуренция: понятие и виды, научные подходы к управлению конкурентоспособностью.
2. Сущность и преимущества бизнес-планирования, основные функции бизнес-плана.
3. Технология разработки и содержание бизнес-плана.

1. Конкуренция: понятие и виды, научные подходы к управлению конкурентоспособностью

Теоретические основы конкуренции начали закладываться еще в период докапиталистических формаций. Однако первые наиболее целостные теоретические положения о конкурентной борьбе и ее движущих силах появились только в середине XVIII века. Огромная заслуга в этом принадлежит представителям классической политической экономии А. Смиту, Д. Рикардо. В последующие периоды значительное развитие теория конкуренции получила благодаря трудам А. Маршалла, Дж. Кейнса, В. Леонтьева, Й. Шумпетера, П. Сраффы, М. Портера и др. Понятие «конкуренция» в переводе с латинского означает «сталкивание», «соствязание» и выражает собой форму взаимного соперничества субъектов рыночной экономики [1]. Термин «конкурентоспособность» происходит от слов «конкурент» и «способность» и может быть истолкован как «быть способным к конкуренции». В общем виде под конкурентоспособностью можно понимать обладание свойствами, создающими преимущества для субъектов экономики. Таким образом, конкуренция – это динамичное, комплексное и сложное явление. Конкуренция, являясь движущей силой развития товаропроизводящего общества и главным инструментом эффективного распределения ресурсов по секторам экономики, составляет основную форму поведения конкурентов на рынке.

1) Чистая (совершенная) конкуренция - это тип рынка, характеризующийся наличием большого количества продавцов, предлагающих однородную продукцию. Существование огромного количества покупателей и продавцов означает, что ни один из них не владеет большей информацией о рынке, чем остальные. Такая ситуация позволяет новым продавцам на равных условиях (цена, технология, юридические условия) с уже существующими продавцами приступить к производству продукции. С другой стороны, продавцы могут свободно и покинуть рынок, что подразумевает возможность беспрепятственного выхода с рынка.

2) Чистая (абсолютная) монополия - это тип рынка, на котором единственная фирма выступает продавцом продукции, не имеющей близких заменителей (субститутов). Ее особенность в том, что продавец может изменить цену в очень широких пределах, а максимально высокая цена ограничивается только платежеспособным спросом. Если на рынке существует только один покупатель, то имеет место монополия.

3) Монополистическая конкуренция характеризуется большим количеством производителей и продавцов, выпускающих дифференцированную продукцию: высокое качество продукта, красивая упаковка, хорошие условия продажи, выгодное месторасположение магазина, высокий уровень сервиса и т.п. Имея такие преимущества, владелец дифференцированного продукта в определенной степени становится монополистом и приобретает возможность влиять на цену. Но

т.к. объем продаж каждого продавца относительно невелик, то фирм-монополистов достаточно много и каждая из них имеет ограниченный контроль над рыночной ценой - в этом отличительная черта монополистической конкуренции.

4) Олигополия характеризуется существованием на рынке относительно малого количества крупных фирм, продукция которых может быть как однородной, так и дифференцированной и является преобладающей формой современной рыночной структуры. Характерная особенность олигополистического рынка - зависимость поведения каждой фирмы от реакции и поведения конкурентов. Существование олигополии связано с ограничениями входа на данный рынок. Одно из них - необходимость значительных капиталовложений для создания предприятия, в связи с крупномасштабным производством олигополистических фирм. Крупные размеры и значительный капитал фирм крайне немобильны на рынке, и в этих условиях наибольшие выгоды обещает именно сговор между олигополистическими фирмами в целях поддержания цен и максимизации прибыли. Производители договариваются о сотрудничестве и заключают (иногда открытое и даже оформленное) соглашение о дележе рынка - «картельное соглашение».

2. Сущность и преимущества бизнес-планирования, основные функции бизнес-плана.

Бизнес-план - краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Бизнес-план -- программный продукт, вырабатываемый в ходе бизнес-планирования. Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия. Бизнес-план - план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. Бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам:

1. Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.
2. Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Разработка бизнес плана - важное условие для начала организации бизнеса и его функционирования. В идеале каждое предприятие должно иметь разработанный набор целей и задач, продумать стратегию преобразования целей в

действия. В маркетинге принято считать, что наличие бизнес плана является одним из инструментов повышения доходности предприятия и защищает от неоправданных рисков.

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес-плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы "почувствовать" серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении. Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана - в интересах обеих сторон. Бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составляют его примерно на 3 года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго - поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями. К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Планирование на время более года будет заведомо ошибочным. Многие сейчас ограничиваются написанием плана на год. Он является основным средством менеджмента. В нем определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения.

Основными целями разработки бизнес-плана являются:

- приватизация объектов государственной и муниципальной собственности;
- осуществление инвестиционных проектов;
- реализация отдельных коммерческих операций;
- эмиссия ценных бумаг;
- определение перспектив развития фирмы;
- проведение реорганизационных мероприятий, применяемых для несостоятельных предприятий (банкротство);
- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Хорошо отпечатанный и оформленный бизнес-план - лучшая визитная карточка для бизнесмена. С его помощью стандартизируется процесс ознакомления с предприятием. На известном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес - плана начнёт восприниматься настороженно со стороны партнеров, кредиторов и клиентов. Наличие бизнес - плана обязательное требование со стороны цивилизованного рынка. Привлечение денег для развития дела невозможно без того материала, который содержится в бизнес-плане. Наличие бизнес-плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца. Процесс планирования заставляет адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия. Бизнес-план помогает обнаружить в задаточном состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят

перерасти в серьёзные препятствия и существенно осложняют работу. Придаёт бизнесу целенаправленность т.е. чёткое определение конечных и промежуточных целей. Бизнес-план - это инструмент контроля и управления позволяющий обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям. В процессе составления бизнес-план является мощным инструментом самообучения, основой для сопоставления с фактическими достижениями. Чем больше нестабильность во внешней среде, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия, тем больше внимания следует уделять разработке стратегии рыночного и организационного развития и оперативным действиям по реализации этих стратегий.

Бизнес - план помогает решить 4 основные задачи:

- изучить ёмкость рынка;
- ценить затраты;
- обнаружить «подводные камни»;
- определить финансово-экономические показатели

3. Технология разработки и содержание бизнес-плана.

Бизнес-план – подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели предприятия, пути достижения поставленных целей и их последствия для предприятия.

Бизнес-план является итоговым документом, составлению которого предшествует определение миссии и целей бизнеса, анализ внешней среды, собственных возможностей. На рис. представлена технология разработки бизнес-плана, предполагающая последовательные этапы реализации управленческих и маркетинговых знаний. Представленный комплекс управленческих действий по разработке отдельных блоков показывает не только сложность плановой работы, но и необходимость подключения к ней специалистов в различных областях. Достижению цели, преследуемой бизнес-планом, способствует в первую очередь компетентность разработчиков, а также наличие и реализация корпоративной политики предприятия.

Необходимость серьезного подхода к составлению бизнес-плана обусловлена тем, что:

а) в предпринимательскую деятельность включается все большее число людей, как правило, слабо представляющих ее сложность;

б) меняется облик экономической модели в связи с изменением экономических приоритетов;

в) любое производство требует соединения четырех факторов: земли, рабочей силы, капитала и предпринимательской инициативы. При наличии капитала остальные ресурсы можно приобрести на рынке, но при недостатке собственного капитала необходимым условием его привлечения (т.е. получения внешних инвестиций) является наличие бизнес-плана как аргументированного доказательства того, что инвестиции принесут прибыль и выгоду.

Бизнес-план является детальной финансово-экономической программой хозяйственной деятельности предприятия на перспективу. Он представляет собой модель организации производства и реализации продукции, включающую анализ экономических ситуаций, с которыми может столкнуться коллектив, и определение способов их решения. Кроме того, бизнес-план является элементом имиджа предприятия, дает возможность ознакомиться с предприятием, выполняя обязательное требование со стороны цивилизованного рынка. Основной целью бизнес-плана является достижение разумного компромисса между тем, что предприятие намерено и чего способно достичь в плановом периоде. Бизнес-план призван ответить на три ключевых вопроса:

Каково положение предприятия в настоящий момент (проведение бизнес-анализа или ситуационного анализа)?

Каковы перспективы развития предприятия (определение миссии, задач, целей, конкурентных преимуществ)?

Как предприятие, используя свои конкурентные преимущества (составление бизнес-плана), будет выполнять свою миссию, решать задачи и достигать поставленные цели?

Необходимо иметь четкое представление о сущности своей деятельности, чтобы предприятие не отклонялось от намеченного курса, а также для привлечения необходимых дополнительных финансовых средств.

Контрольные вопросы и задания:

1. Конкуренция: понятие и виды, научные подходы к управлению конкурентоспособностью.
2. Стадии формирования конкурентных преимуществ в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
3. Конкурентоспособность как показатель развития экономической системы.
4. Конкурентоспособность транспортной отрасли.
5. Конкурентоспособность транспортной организации.
6. Конкурентоспособность товара и услуги.
7. Стратегические конкурентные преимущества в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
8. Стратегический выбор на конкурентных рынках в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности.
9. Конкурентная разведка и методика анализа конкурента.
10. Виды конкурентных стратегий в сфере сервиса на транспорте в целом и на воздушном транспорте в частности
11. Сущность и преимущества бизнес-планирования, основные функции бизнес-плана.
12. Классификация основных типов бизнес-планов в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте).
13. Процесс бизнес-планирования с момента возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками.
14. Схема построения процесса разработки бизнес-плана, его цели и участники.
15. Структура и процесс бизнес-планирования как фундаментальная основа систематизации данного вида деятельности в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте).
16. Технология разработки и содержание бизнес-плана.
17. Механизм организации процесса сервиса, выбора ресурсов и средств с учетом требований потребителя.
18. Механизм планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства.
19. Разработка маркетинговой политики предпринимательской структуры в сфере сервиса на транспорте (в том числе на воздушном транспорте).

ТЕМА 6. ДОГОВОРНЫЕ ОТНОШЕНИЯ, ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ПРОВЕРОК КОНТРОЛИРУЮЩИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ СЕРВИСА НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ

План лекции

1. Основные формы предпринимательского сотрудничества.
2. Основные типы договоров, используемые предпринимателями в процессе осуществления деятельности, структура предпринимательского договора.
3. Административные барьеры предпринимательской деятельности.

1. Основные формы предпринимательского сотрудничества

Главной составляющей сотрудничества в сфере предпринимательства является сделка, т.е. экономико-правовая форма достижения предпринимательской цели. Сделка рассматривается как действие, направленное на установление, изменение или прекращение правоотношений юридических или физических лиц в области предпринимательской (хозяйственной, коммерческой и т.д.) деятельности. Сделка - это любая договоренность между предпринимателями, в основе которой имеется коммерческий интерес. Результат сделки как процесса обмена - удовлетворение всех участников сделки, достижение поставленных ими коммерческих целей или получение в результате обмена ценностями пользы, выгоды. Сделка считается заключенной сразу же после подписания договора, содержание и форма которого зависят от направления и формы сотрудничества партнеров. Все разнообразие связей в предпринимательстве группируется по следующим основным сферам предпринимательской деятельности:

- 1) производственная сфера;
- 2) товарообмен (товарообменные связи),
- 4) финансовая сфера.

Формы сотрудничества в сфере производства. Производственная кооперация – сотрудничество, при котором каждый из партнёров выполняет свою долю работ в рамках единого производственного процесса; доход делится между партнёрами в точном соответствии с долей в общем объеме работ. Важной составной частью этой формы взаимоотношений выступает не продажа полуфабрикатов одним партнером другому партнеру, а передача полуфабрикатов для их дальнейшей обработки и доведения до полной готовности к потреблению (реализации). Расчеты между партнерами осуществляются после реализации готового к потреблению товара. Во избежание недоразумений стороны вначале договариваются о размерах доли каждого партнера в общем объеме работ, связанных с производством товара, который составляет предмет договора. Никто не сможет точно определить вклад каждой стороны в общий объем работ. Величины эти всегда договорные, хотя и предполагается, что в их основе лежат объективные факторы. Минимально допустимый размер доли каждого из партнеров определяется на основе предпринимательских расчетов. По результатам такой договоренности денежный эффект, получаемый после реализации товара на рынке, делится между партнерами. Лизинг – особый вид аренды, когда по договору лизинга лизингодатель обязуется приобрести в собственность обусловленное договором имущество у определённого продавца и предоставить это имущество лизингополучателю за плату во временное пользование для предпринимательских целей. По окончании договора лизинга возможна покупка лизингополучателем лизингового имущества. Вся сумма лизинговых платежей относится на себестоимость продукции. Различают несколько разновидностей лизинга:

о Финансовый лизинг — это такая форма отношений, при которых лизингодатель приобретает оборудование с последующей его передачей пользователю (лизингополучателю). Стоимость такого оборудования (плюс проценты за предоставленный кредит) возвращается лизингодателю частями в виде платежей, осуществляемых лизингополучателем.

о Возвратный лизинг — разновидность финансового лизинга, когда собственник оборудования продает его лизинговой компании, с которой заключает соглашение о лизинге этого оборудования, т.е. выступает в качестве лизингополучателя. Возвратный лизинг выступает в данном случае, как альтернатива залоговой операции.

о Оперативный, или сервисный, лизинг представляет собой краткосрочную аренду оборудования последовательно несколькими лизингопользователями. Другой важной особенностью оперативного лизинга является то, что он не основан на принципе полной амортизации, т.е. возмещения полной стоимости оборудования.

о Лизинг с полной выплатой - долговременная форма взаимоотношений партнеров, в результате которой лизингополучатель постепенно выплачивает полную стоимость оборудования, переданного по лизингу, и определенную сумму сверх нее — прибыль лизингодателя.

о Лизинг с частичной выплатой - форма договорных отношений, при которой лизингодатель возвращает себе только часть стоимости оборудования и получает определенную прибыль за оказываемые услуги. Необходимый размер прибыли в таком случае достигается путем заключения ряда подобных договоров (например, оперативный лизинг).

о Левередж-лизинг (ливеридж-лизинг) - форма отношений, при которой в качестве лизингодателя выступает объединение нескольких компаний, фирм, учреждений. Используется при реализации крупных проектов.

Франчайзинг представляет собой систему взаимовыгодных партнёрских отношений, которая соединяет в себе элементы аренды, купли-продажи, подряда, однако в целом является самостоятельной формой договорных отношений независимых хозяйствующих субъектов. Франчайзинг правомерно также трактовать как форму интеграции малого и крупного бизнеса, которая предполагает создание широкой сети однотипных малых предприятий посредством продажи крупной компанией права на пользование товарным знаком мелким фирмам и предпринимателям. Крупная компания, которая владеет ноу-хау и в целях расширения рынка сбыта передаёт право на ведение дела от её имени за определённую плату – франчайзер, а фирму, которая получает это право – франчайзи. Отношения между этими контрагентами регулируются лицензией – франшизой. Существует несколько разновидностей франчайзинга:

В зависимости от того, на какой стадии производства товар переходит в руки франчайзи:

о Товарный – покупка прав на продажу товаров с торговой маркой головной компании. Франчайзи закупает у франчайзера товар и реализует его в розницу.

о Производственный – продажа франчайзи права на производство и сбыт товара с использованием сырья и материалов, купленных у материнской компании.

о Деловой – продажа права на организацию малой фирмы, которая будет носить название головной и изберёт тот же профиль деятельности.

В зависимости от того, каким образом строятся отношения франчайзи и франчайзера:

о Классическая модель – франчайзи напрямую заключает с франчайзером договор на поставку его товаров или оказание услуг в обмен на обязательство

выплатить первоначальный взнос, а затем вносить определённые суммы, исчисленные в процентах от объёма продаж (роялти).

о Региональный франчайзинг – выделяется главный франчайзи, который выступает представителем головной компании в регионе. Главный франчайзи самостоятельно подбирает в регионе других франчайзи и получает за это вознаграждение, установленное договором.

о Субфранчайзинг – франчайзи работают с субфранчайзером, который по сути идентичен главному франчайзи, и не вступает во взаимоотношения с франчайзером.

Франчайзинг имеет определённые недостатки и преимущества. К последним можно отнести увеличение рынка сбыта при минимальных затратах, завоевание симпатий покупателя. К недостаткам можно отнести – ограничение самостоятельности, опасность перепродажи франшизы, проблемы наследования дела. Важнейшим элементом франчайзинга является соглашение о франшизе. Предметом данного соглашения служит право на использование имени, репутации и способа ведения дела, которыми владеет франчайзер и которые хорошо зарекомендовали себя на рынке. В соглашении оговаривается порядок передачи технической документации и рабочих инструкций, поставки оборудования, материалов, проведения консультаций, определяется размер первого взноса и размер роялти. В России основной формой регулирования отношений франчайзинга служит договор коммерческой концессии. По данному договору одна сторона обязуется передать другой стороне за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, в том числе на фирменное наименование. Охраняемую коммерческую информацию, товарный знак и т.п. Вознаграждение по договору коммерческой концессии может выплачиваться в форме фиксированных разовых или периодических платежей, отчислений от выручки, наценки на оптовую цену товаров. Проектное финансирование – форма партнерских связей в случаях когда:

а) одна из сторон берет на себя обязательство финансировать реализацию предпринимательского проекта другой стороны, а другая сторона обязуется реализовать такой проект в надлежащей форме;

б) одна сторона, имеющая разработанный проект, предлагает другой стороне взяться за его практическую реализацию и обязуется финансировать все работы, связанные с реализацией этого проекта.

И в том и в другом случае вторая сторона обязуется осуществить возврат предоставленного ей кредита (финансирования) обычно в товарной форме, как и при лизинге (теми товарами, которые будут производиться на основе реализованного проекта). Поэтому проектное финансирование и лизинг относят к разряду компенсационных сделок (компенсация осуществляется товаром). Существенно при такой форме взаимоотношений то, что права собственности на объект сохраняются за тем предпринимателем, которого финансирует его партнер.

Лицензирование – лицензиар заключает соглашение с лицензиатом, по которому последнему могут предоставляться права на использовании технологии производственного процесса, товарного знака, патента и т.п. в обмен на гонорар или лицензионный платёж. Концессия – форма долгосрочной аренды с целью интенсивного использования природных ресурсов, хозяйственных объектов с помощью иностранного капитала. Является одной из форм привлечения иностранного капитала. Управление по контракту – один из предпринимателей передаёт другому ноу-хау в области управления, а второй предприниматель обеспечивает необходимый капитал. Подрядное производство – обязанность одного предпринимателя осуществлять целевой производство товара и его

доставку заказчику. Толлинг - договоренность, достигаемую партнерами об обработке или переработке так называемого давальческого сырья. При использовании этой формы партнерских отношений один из партнеров — заказчик поручает другой стороне — исполнителю осуществить обработку или переработку сырья, которое является собственностью заказчика и временно (на период обработки или переработки) передается исполнителю, который по договору толлинга получает соответствующее вознаграждение за проведенные работы.

Формы сотрудничества в сфере товарообмена. Под товарообменными операциями подразумеваются такие операции, когда к основе взаимоотношений партнеров лежит движение конкретных товаров (переход прав собственности от одного партнера к другому), но при этом исключается денежная форма расчетов.

Бартерная сделка – операция по обмену определённого количества одного или нескольких товаров на эквивалентное по стоимости количество другого товара (без использования денежной формы расчётов). При этом предусматривается вид товаров, пропорции обмена и сроки взаимных поставок.

Встречная поставка – разновидность бартера, при которой определено какой товар будет поставлен одной из сторон, тогда как обратный товар не определён. Такое решение будет согласовано сторонами позже и оформлено специальным приложением (протоколом) к этому договору. Оффсетная сделка предполагает как обмен товарами и услугами, так и предоставление возможности вкладывать капитал взамен различного рода оказанных услуг и полученных льгот.

Коммерческая триангуляция – если в бартерной операции принимают участие не две, а три и более стороны.

Формы сотрудничества в сфере финансовых отношений

Факторинг – Фирма-поставщик продаёт фирме-фактору требования к фирме-покупателю. В результате несмотря на некоторые потери фирмы поставщика в сумме оплаты, она устраняет риск неоплаты заказа покупателем.

Коммерческий трансферт – используется в межстрановых отношениях и представляет собой взаимное приобретение партнёрами друг у друга капиталов в национальных валютах а установленных договором размерах по договорной цене. Капитал зачисляется в национальном банке продавца на счёт, который открыт на имя покупателя. Например, вы приобрели капитал на указанных условиях у своего партнера в США. Таким образом, в американском банке теперь имеется ваш собственный счет на определенную сумму. В свою очередь вы открываете счет на определенную сумму в российском банке на имя вашего американского партнера. Теперь вы можете приобретать любой товар у любой американской фирмы и осуществлять платежи со своего счета в американском банке. Такие же действия, но уже на территории России может совершать и ваш американский партнер.

Интегрированные объединения. В практической предпринимательской деятельности сложились определённые типы объединений, которые различаются в зависимости от целей, характера хозяйственных отношений между участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий.

Картель – объединение предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность. Характерно сохранение права собственности участников на свои предприятия, их хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность. Совместная деятельность касается реализации продукции и в некоторых случаях в ограниченной степени производства продукции.

Синдикат – разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Трест – объединение, в котором различные предприятия сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность.

Концерн – объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества.

Холдинг – предприятие, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий с целью контроля и управления их деятельностью.

2. Основные типы договоров, используемые предпринимателями в процессе осуществления деятельности, структура предпринимательского договора

Одним из наиболее важных институтов в сфере предпринимательства является, безусловно, предпринимательский договор. В большинстве своем взаимодействия различных предпринимательских единиц между собой построены на договорной основе. В процессе заключения сделки стороны оговаривают определенные условия, вследствие чего контрагенты возлагают на себя ряд обязанностей и приобретают круг прав. Вся система делового оборота построена на основе договоренности партнеров. Предпринимательские договоры регулируют практически все сферы предпринимательской деятельности, устанавливая условия тех или иных действий сторон. Значительная часть общественных отношений строится на основе соглашения сторон принять на себя определенные обязанности с тем, чтобы получить определенные права, как правило, вещного характера, так как экономический оборот предполагает определенное перемещение материальных благ для удовлетворения соответствующих потребностей субъектов гражданских правоотношений. Предпринимательский договор является одним из главных оснований возникновения обязательств. Предпринимательский договор – это еще и документ, фиксирующий факт сделки и свидетельствующий о приобретении сторонами прав и обязанностей, оговоренных в соглашении, а также предусмотренных требованиями соответствующих нормативных актов, регулирующих сферу отношений, по поводу которых заключается договор. Заключение предпринимательских договоров необходимо для осуществления хозяйственной деятельности любого субъекта гражданского оборота.

Предпринимательский договор является одним из видов гражданско-правовых договоров и, соответственно, на него распространяются все нормы, установленные для гражданских договоров. Как и все договоры гражданского оборота, предпринимательский договор можно рассматривать как юридический акт, порождающий соответствующие права и обязанности сторон. Поскольку предпринимательская деятельность – более широкое явление, включающее не только торговлю (реализацию), но и производство товаров (работ, услуг), а также иную деятельность предпринимателей, обслуживающую производственные и торговые операции, предпринимательские договоры не могут сводиться только к торговым соглашениям (договорам). Исходя из содержания предпринимательской деятельности (абз.3 п.1 ст.2 ГК РФ) соответственно выделяются предпринимательские договоры по продаже (реализации) товаров, передаче имущества в пользование, выполнению (производству) работ, оказанию услуг и некоторые другие. По субъектному составу сторон выделяются договоры, все стороны которых являются предпринимателями и в которых в качестве одной из сторон выступает предприниматель. К договорам, заключаемым между

предпринимателями, относятся договоры: поставки товаров с предпринимательскими целями, контрактации, коммерческой концессии, финансовой аренды (лизинга), складского хранения, страхования предпринимательских рисков и договор простого товарищества, заключенный для осуществления предпринимательской деятельности, а также иные договоры, сторонами которых являются субъекты предпринимательства. Договорами, в которых одна сторона выступает в качестве предпринимателя, являются договоры розничной купли-продажи, проката, банковского вклада и банковского счета, кредитный договор, договоры энергоснабжения, перевозки грузов, транспортной экспедиции, строительного подряда, агентский договор и многие другие.

Предпринимательские договоры по продаже (реализации) товаров. Наиболее распространенной договорной моделью, опосредующей реализацию (продажу) товаров в предпринимательской деятельности, является договор купли-продажи. Он выступает в качестве родового понятия по отношению к ряду других договоров (отдельным видам договоров купли-продажи), суть которых состоит в том, что одна сторона (продавец) обязуется передать в собственность другой стороны (покупателю) товары, а последняя обязуется принять эти товары и уплатить за них определенную сумму денег (цену товара). К числу отдельных видов договора купли-продажи, используемых в предпринимательской деятельности, относятся: договор поставки товаров, договор поставки товаров для государственных нужд, договор контрактации, договор энергоснабжения, договор продажи предприятия. К числу договоров в сфере предпринимательства с участием потребителей следует также отнести договор розничной купли-продажи, по которому одна из его сторон выступает в качестве предпринимателя и получает предпринимательский доход (прибыль) от продажи товаров потребителям. Предпринимательские договоры по реализации товаров имеют исключительно важное значение для предпринимательского оборота, так как развитая цивилизованная торговая деятельность является основой полноценного предпринимательства, стимулирующей производственную, посредническую и иные виды предпринимательской деятельности. В связи с этим данная группа предпринимательских договоров будет рассмотрена более подробно.

Договор поставки товаров - классический вид договора, традиционно используемый в предпринимательской деятельности. Его существование в качестве самостоятельного вида договора было признано еще дореволюционным правом России. Основная функция данного договора состоит в регулировании отношений по реализации товаров между предпринимателями, осуществляющими производство, оптовую продажу сырья, материалов, оборудования и т.д. По договору поставки поставщик-продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок или сроки производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием (ст.506 ГК РФ). Закон содержит основные признаки договора поставки, позволяющие отграничить его от других разновидностей договора купли-продажи. Первым признаком является особый правовой статус продавца и покупателя, которые должны выступать в качестве субъектов предпринимательства. Вторым признаком - цель приобретения товара. Последний должен использоваться, как правило, в предпринимательской деятельности (для промышленной переработки, для последующей продажи и т.п.). Наряду с нормами о поставке товаров законодательство России содержит нормы об оптовой торговле (ст.1030 ГК РФ; ст.3 Закона о поддержке малого предпринимательства; пп.8 п.4 ст.15 Федерального закона "О драгоценных

металлах и драгоценных камнях" и др.). Однако определение понятия "оптовая торговля" закон не содержит.

Существенное условие договора поставки товаров отдельными партиями - это период поставки (ст.508 ГК РФ). Если в законе предусмотрены обязательные требования к качеству поставляемого товара, то продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязан передать покупателю товар, соответствующий этим обязательным требованиям. По соглашению между продавцом и покупателем может быть передан товар, соответствующий повышенным требованиям к качеству по сравнению с обязательными требованиями, установленными в предусмотренном законом порядке. Поставка товаров осуществляется поставщиком путем их отгрузки (передачи) покупателю, являющемуся стороной договора поставки, или лицу, указанному в договоре в качестве получателя. Договор контрактации - особый вид договора на реализацию товара, заключаемого между субъектами предпринимательства. По договору контрактации производитель сельскохозяйственной продукции обязуется передать выращенную (произведенную) им сельскохозяйственную продукцию заготовителю - лицу, осуществляющему закупки такой продукции для переработки или продажи (ст.535 ГК РФ). Сторонами данного договора являются продавец - производитель сельскохозяйственной продукции и покупатель - заготовитель этой продукции. В качестве продавца-производителя выступают сельскохозяйственные коммерческие организации: хозяйственные общества и товарищества, производственные кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства, осуществляющие предпринимательскую деятельность по производству (выращиванию) сельскохозяйственной продукции. Покупателем-заготовителем может являться коммерческая организация или индивидуальный предприниматель, осуществляющие предпринимательскую деятельность по приобретению (закупке) сельскохозяйственной продукции для ее последующей переработки либо продажи (например, молочные заводы, мясокомбинаты, фабрики по переработке шерсти, предприятия оптовой торговли в сфере потребкооперации и др.). В отличие от договора поставки, по договору контрактации продавец обязан произвести (вырастить) сельскохозяйственную продукцию для того, чтобы продать ее покупателю (заготовителю). Из числа предпринимательских договоров по реализации имущества особое значение имеет договор продажи предприятия. Являясь разновидностью договора продажи недвижимости (ст.549 ГК РФ), данный договор в качестве своего предмета имеет наиболее типичный для предпринимательства вид недвижимого имущества - предприятие (ст.132 ГК РФ). Предприятие - это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В состав предприятия входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (товарные знаки, фирменные наименования и др.) и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором. Несмотря на то что закон предусматривает возможность продажи части предприятия (п.2 ст.132 ГК РФ), норма п.1 ст.559 ГК РФ признает в качестве основного правила продажу предприятия в целом. Это является наиболее верным, так как предприятие - это неделимый имущественный комплекс, включающий доброе имя (деловую репутацию), определенную клиентуру (клиентеллу) или иные нематериальные активы, которые невозможно отделить при продаже предприятия или его части. Продавцами по данному договору, как правило, являются субъекты предпринимательства (коммерческая организация или индивидуальный предприниматель), которым предприятие принадлежит на праве

собственности. Покупателями предприятия по общему правилу являются также субъекты предпринимательства, так как они приобретают особый имущественный комплекс, используемый для предпринимательской деятельности. Закон содержит особые требования к форме договора продажи предприятия, который должен быть заключен в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами, с обязательным приложением к нему документов, указанных в законе. Несоблюдение формы договора продажи предприятия влечет его недействительность. Договор продажи предприятия подлежит государственной регистрации и считается заключенным с момента такой регистрации (ст.560 ГК РФ, ст.22 Закона о регистрации прав на недвижимость). Предпринимательские договоры по продаже (реализации) товаров с участием потребителей. Как ранее отмечалось, к предпринимательским договором по реализации товаров относятся договоры, в качестве одной из сторон которых выступает субъект предпринимательства, а другой - лицо, заключающее договор не в предпринимательских целях (либо лицо, вообще не являющееся предпринимателем). Характерным видом таких договоров является договор розничной купли-продажи, по которому одна сторона - продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного пользования, не связанного с предпринимательской деятельностью (п.1 ст.492 ГК РФ). Продавцы по данному договору - так называемые розничные предприятия, т.е. такие коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, которые осуществляют предпринимательскую деятельность лишь по продаже товаров в розницу (предприятия розничной торговли). Другой стороной (покупателем) договора розничной купли-продажи может быть любое лицо, приобретающее товар у розничного продавца для личного, семейного, домашнего или иного пользования, не связанного с предпринимательством. В связи с тем, что одной из сторон рассматриваемого договора является профессиональный предприниматель - предприятие розничной торговли, получающий прибыль от продажи своего товара другим лицам для нужд, не связанных с предпринимательской деятельностью, закон устанавливает некоторые повышенные требования для продавца. В частности, договор розничной купли-продажи относится к публичным договорам, что означает для продавца невозможность отказаться от его заключения при наличии соответствующего товара. Продавец обязан также предоставлять покупателю необходимую и достоверную информацию о товаре, предлагаемом к продаже, располагать необходимыми помещениями, обеспечивающими надлежащие условия торговли и хранения товаров, иметь книгу отзывов и предложений, предоставлять информацию о лицензии, если деятельность продавца подлежит лицензированию. К отношениям по договору розничной купли-продажи с участием покупателя-гражданина, не урегулированным ГК РФ, применяются Закон о защите прав потребителей и иные правовые акты, принятые в соответствии с ним (п.3 ст.492 ГК РФ). Договор поставки товаров для государственных нужд - один из видов предпринимательских договоров по реализации товаров, направленных на обеспечение потребностей государства. Поставка товаров для государственных нужд осуществляется на основе государственного контракта на поставку товаров для государственных нужд, а также заключаемых в соответствии с ним договоров поставки товаров для государственных нужд. Государственными нуждами признаются определяемые в установленном законом порядке потребности Российской Федерации или ее субъектов, обеспечиваемые за счет бюджетов и внебюджетных источников финансирования. Государственный контракт на поставку товаров для государственных нужд - это соглашение сторон, по которому поставщик

(исполнитель) обязуется передать товары государственному заказчику либо по его указанию иному лицу, а государственный заказчик обязуется обеспечить оплату поставленных товаров (ст.526 ГК РФ). В качестве продавца (поставщика-исполнителя) по данному договору выступают субъекты предпринимательства, признанные победителями торгов, проводимых в целях размещения государственных заказов, либо принявшие к исполнению доведенный до них госзаказ. Государственными заказчиками являются федеральные органы исполнительной власти, федеральные казенные предприятия или государственные учреждения, осуществляющие функции управления в соответствующей сфере. Субъект предпринимательства, являющийся поставщиком по договору, получает прибыль именно от профессиональной деятельности по реализации таких товаров. Заключение государственного контракта обязательно для поставщика лишь в случаях, установленных законом, и при условии, что государственным заказом будут возмещены все убытки, которые могут быть причинены поставщику в связи с выполнением государственного контракта. Если заказ на поставку товаров для государственных нужд размещается по конкурсу, заключение государственного контракта с поставщиком, объявленным победителем конкурса, обязательно для государственного заказчика. В предпринимательских целях может быть также заключен договор энергоснабжения, по которому энергоснабжающая организация обязуется подавать абоненту (потребителю) через присоединенную сеть энергию, а абонент обязуется оплачивать принятую энергию, а также соблюдать предусмотренный договором режим ее потребления, обеспечивать безопасность эксплуатации находящихся в его ведении энергетических сетей и исправность используемых им приборов и оборудования, связанных с потреблением энергии (п.1 ст.539 ГК РФ). Предпринимательские договоры по передаче имущества в пользование. Широкое применение в предпринимательской деятельности получила группа арендных договоров. С одной стороны, предоставление имущества во временное владение и пользование позволяет арендодателю получить предпринимательский доход (прибыль). С другой стороны, для эффективного осуществления предпринимателями своей деятельности им в ряде случаев экономически более выгодно не приобретать имущество в собственность, а получить его в аренду и использовать для своей деятельности. Например, торговое предприятие, расширяющее объем реализации своих товаров, может нуждаться в дополнительных складских и офисных помещениях и т.п. Реализация подобного рода предпринимательских отношений возможна посредством использования определенных разновидностей договора аренды. Наиболее типичными для предпринимательской деятельности являются договор аренды предприятия и договор финансовой аренды (лизинга). Договор аренды предприятия - это соглашение сторон, по которому арендодатель обязуется предоставить во временное владение и пользование за плату предприятие в целом как имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, в том числе земельные участки, здания, сооружения, оборудование и другие входящие в состав предприятия основные средства, передать в порядке, на условиях и в пределах, определяемых договором, запасы сырья, топлива, материалов и иные оборотные средства, права пользования землей, водой и другими природными ресурсами, зданиями, сооружениями и оборудованием, иные имущественные права арендодателя, связанные с предприятием, права на обозначение, индивидуализирующие деятельность предприятия, и другие исключительные права, уступить ему права требования и перевести на него долги, относящиеся к предприятию (п.1 ст.656 ГК РФ). Арендодателями предприятия, как правило, являются лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, а также Министерство имущественных

отношений РФ, органы управления муниципальным имуществом. По общему правилу арендодатель не вправе передать арендатору права, полученные им на основании разрешения (лицензии) на занятие соответствующей деятельностью, если иное не установлено законом. Договор финансовой аренды (лизинг) - это соглашение сторон, по которому арендодатель обязуется приобрести в собственность указанное арендатором имущество у определенного им продавца и предоставить арендатору это имущество за плату во временное владение и пользование для предпринимательских целей. Арендодатель в этом случае не несет ответственности за выбор предмета аренды и продавца (ст.665 ГК РФ). Предметом договора финансовой аренды могут быть любые не потребляемые вещи, используемые для предпринимательской деятельности, кроме земельных участков и других природных объектов. Исходя из этого, договор лизинга заключается только с предпринимательской целью и, соответственно, между субъектами предпринимательства. В качестве арендодателей (лизингодателей) выступают лизинговые компании, создаваемые различными структурами: производителями техники и оборудования, банками и др. Лизинговые компании (фирмы) - это коммерческие организации (резиденты Российской Федерации или нерезиденты Российской Федерации), выполняющие в соответствии со своими учредительными документами функции лизингодателей и получившие в установленном законодательством РФ порядке разрешения (лицензии) на осуществление лизинговой деятельности (ст.5 Закона о лизинге). Предпринимательские договоры по выполнению (производству) работ. В предпринимательской деятельности большое распространение получили договоры подрядного типа, суть которых состоит в том, что подрядчик обязуется по заданию заказчика выполнить определенную работу и сдать ее результат заказчику, а последний обязуется принять результат работы и оплатить ее (ст.702 ГК). Договор строительного подряда - соглашение сторон, по которому подрядчик обязуется в установленный договором срок построить по заданию заказчика определенный объект либо выполнить иные строительные работы, а заказчик обязуется создать подрядчику необходимые условия для выполнения работ, принять их результат и уплатить обусловленную цену (ст.740 ГК РФ). Для обеспечения потребностей государства законодательством предусмотрено заключение такого вида предпринимательских договоров, как государственный контракт на выполнение подрядных работ для государственных нужд. В соответствии с ним подрядчик обязуется выполнить строительные, проектные и другие связанные со строительством и ремонтом объектов производственного и непроизводственного характера работы и передать их государственному заказчику, а государственный заказчик обязуется принять выполненные работы и оплатить их или обеспечить их оплату (п.2 ст.763 ГК РФ). В качестве подрядчиков по этому договору выступают юридические лица и граждане, являющиеся субъектами предпринимательства, а государственных заказчиков - государственные органы, обладающие необходимыми инвестиционными ресурсами, или организации, наделенные соответствующими государственными органами правом распоряжаться такими ресурсами.

Иные предпринимательские договоры подрядного типа. Использование в предпринимательской деятельности научно-технических достижений обусловило заключение в предпринимательских целях договоров на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. По первому договору исполнитель обязуется провести обусловленные техническим заданием заказчика научные исследования, а по договору на выполнение опытно-конструкторских и технологических работ - разработать образец нового изделия, конструкторскую документацию на него или новую технологию, а заказчик обязуется принять работу и оплатить ее (ст.769 ГК РФ). В качестве сторон этих договоров выступают

коммерческие организации и учреждения, осуществляющие предпринимательскую деятельность по созданию научно-технической продукции. Разновидностью предпринимательских договоров подрядного типа с участием потребителей является договор бытового подряда, подрядчик по которому осуществляет профессиональную предпринимательскую деятельность по выполнению заказов граждан по удовлетворению их бытовых и личных потребностей (п.1 ст.730 ГК РФ). Данный договор относится к числу публичных.

Предпринимательские договоры по оказанию услуг. Оказание услуг является необходимым в предпринимательском обороте. В связи с этим значительное число договорных обязательств в предпринимательстве связано с оказанием услуг, в которых могут нуждаться как сами предприниматели, так и лица, к ним не относящиеся. В отличие от работ услуги не получают овеществленного выражения, отличного от самой деятельности, в которой они выражены. Законодательство предусматривает возможность оказания различных видов услуг в рамках следующих договоров: возмездного оказания услуг, коммерческого представительства, комиссии, агентирования, перевозки, экспедирования, страхования, доверительного управления имуществом, хранения и др. Так, на основе договора возмездного оказания услуг (п.1 ст.779 ГК РФ) исполнитель вправе осуществлять предпринимательскую деятельность по оказанию аудиторских, медицинских, ветеринарных, консультационных, информационных, правовых услуг, услуг по обучению, туристическому обслуживанию. Определенная группа предпринимательских договоров в качестве предмета договора имеет оказание посреднических услуг. В связи с этим такие договоры называют посредническими. В частности, к ним относятся договоры коммерческого представительства, комиссии, агентирования, доверительного управления имуществом и др. Особый вид посреднических договоров - договор коммерческого представительства, являющийся разновидностью договора поручения. Коммерческим представителем признается лицо, постоянно и самостоятельно представляющее от имени предпринимателей при заключении ими договоров в сфере предпринимательской деятельности (ст.184 ГК РФ). Договор коммерческого представительства должен быть заключен в письменной форме и содержать указание на полномочия представителя. Такие полномочия могут содержаться и в доверенности. Договор комиссии (ст.990 ГК РФ), используемый в предпринимательской деятельности, в отличие от договора коммерческого представительства, не порождает отношений представительства. К основным разновидностям договора комиссии относятся договор консигнации и дилерский договор (ст.3-4 Закона о рынке ценных бумаг). Так, в обязанности дилера может входить получение товара продавца для дальнейшей реализации его третьим лицам. Агентский договор (ст.1005 ГК РФ) более широко используется в сфере предпринимательских отношений, чем комиссия и поручение, в особенности с участием иностранных предпринимателей. Это связано с тем, что предметом агентского договора является совершение агентом по поручению принципала не только юридических, но и иных действий, не влекущих правовых последствий. К таким действиям, например, относится осуществление агентом рекламы товара, принадлежащего принципалу. С предпринимательскими договорами на оказание посреднических услуг тесно связан договор доверительного управления имуществом. Под таковым понимается соглашение сторон, по которому одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя) (ст.1012 ГК РФ). Целью доверительного управления имуществом, устанавливаемого на основе

договора, является, в основном, извлечение прибыли или иной выгоды от имущества (его увеличение, поддержание в хорошем состоянии), что и повлекло широкое использование данного договора в предпринимательской деятельности. Исходя из этого, доверительными управляющими, как правило, являются коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Предпринимательские договоры по оказанию услуг, содействующие торговой и производственной деятельности. Другие договоры по оказанию услуг в сфере предпринимательства содействуют торговой и производственной деятельности. К данной группе можно отнести договоры перевозки и транспортной экспедиции, страхования предпринимательских рисков, кредитования предпринимательской деятельности, хранения товаров и т.п. Договор перевозки грузов - это соглашение сторон, по которому перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его управомоченному на получение груза лицу (получателю), а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату (ст.786 ГК РФ). Заключение договора перевозки груза подтверждается составлением и выдачей отправителю груза транспортной накладной (коносамента или иного документа на груз, предусмотренного соответствующим транспортным уставом или кодексом). Перевозчиками по данному договору являются транспортные организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность по перемещению грузов в зависимости от вида транспорта (воздушного, водного, железнодорожного или автомобильного). Условия перевозки грузов определяются транспортными уставами и кодексами (например, Транспортным уставом железных дорог РФ). В качестве отправителей и получателей грузов в предпринимательских целях выступают предприниматели. Под договором транспортной экспедиции одна сторона (экспедитор) обязуется за вознаграждение и за счет другой стороны (клиента - грузоотправителя или грузополучателя) выполнить или организовать выполнение определенных договором экспедиции услуг, связанных с перевозкой груза (ст.801 ГК РФ). Экспедитором может быть только субъект предпринимательства (коммерческая организация или гражданин-предприниматель), получивший лицензию на осуществление деятельности по оказанию транспортно-экспедиционных услуг. К подобным услугам относятся: организация перевозок, заключение договоров перевозки, сопровождение груза при перевозке, оформление таможенных документов, а также решение иных вопросов, связанных с перевозкой. Договор страхования предпринимательских рисков - это разновидность договора имущественного страхования, наиболее характерная для предпринимательского оборота. Суть договора имущественного страхования состоит в том, что одна сторона (страховщик), являющийся субъектом предпринимательства, обязуется за обусловленную договором плату (страховую премию) при наступлении предусмотренного в договоре события (страхового случая) возместить другой стороне (страхователю) или иному лицу, в пользу которого заключен договор (выгодоприобретателю), причиненные вследствие этого события убытки в застрахованном имуществе либо убытки в связи с иными имущественными интересами страхователя (выплатить страховое возмещение) в пределах определенной договором суммы (страховой суммы) (ст.929 ГК РФ). Договор складского хранения - соглашение сторон, по которому товарный склад (хранитель) обязуется за вознаграждение хранить товары, переданные ему товаровладельцем (поклажедателем), и вернуть эти товары в сохранности (ст.907 ГК РФ). Сторонами договора складского хранения могут быть только субъекты предпринимательства. На стороне хранителя выступает товарный склад, под которым понимается организация, осуществляющая в качестве предпринимательской деятельности хранение товаров и оказывающая связанные с хранением услуги. Разновидностью товарного склада являются склад общего

пользования, если из закона, иных правовых актов или выданного этой коммерческой организации разрешения (лицензии) вытекает, что она обязана принимать товары на хранение от любого товаровладельца. Кредитный договор - одна из основных правовых форм кредитования предпринимательской деятельности. По кредитному договору банк или иная кредитная организация (кредитор) обязуется предоставить денежные средства (кредит) заемщику в размере и на условиях, предусмотренных договором, а заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на нее (ст.819 ГК РФ).

Договор коммерческой концессии (франчайзинг) - договор, используемый исключительно в сфере предпринимательства. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав - товарный знак, знак обслуживания и т.д. (ст.1027 ГК РФ). Таким образом, договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг). Пользователь по такому договору получает возможность использовать при осуществлении своей предпринимательской деятельности доброе имя и репутацию правообладателя. Краткие выводы:

1. Предпринимательский договор заключается в целях осуществления его сторонами (стороной) предпринимательской деятельности.

2. Стороны (или одна из сторон) предпринимательского договора должны быть субъектами предпринимательской деятельности.

3. Особенностью правового регулирования предпринимательских договоров является сочетание максимальной свободы и повышенных требований для предпринимателей в договорных обязательствах.

4. Договоры в сфере предпринимательства по общему правилу являются возмездными сделками.

5. При заключении предпринимательских договоров возможна такая форма акцепта, как совершение лицом, получившим оферту, конклюдентных действий по выполнению указанных в ней условий договора.

6. Предпринимательские договоры по реализации товаров имеют исключительно важное значение для предпринимательского оборота, так как развитая цивилизованная торговая деятельность является основой полноценного предпринимательства, стимулирующей производственную, посредническую и иные виды предпринимательской деятельности.

7. К основным договорам, сторонами которого могут быть только предприниматели, относятся договоры поставки, контрактации, коммерческой концессии, финансовой аренды (лизинга), складского хранения, страхования предпринимательских рисков, а также договор простого товарищества, заключенный для извлечения прибыли.

3. Административные барьеры предпринимательской деятельности

Традиционно в юридической литературе под административными барьерами понимаются препятствия, возникающие при организации и осуществлении предпринимательской деятельности у субъектов предпринимательства, создаваемые отдельными должностными лицами органов исполнительной власти и органов местного самоуправления. Представляется, что понятие "административные барьеры" намного шире. С определенной долей условности помимо указанных препятствий стоит выделить еще и косвенные препятствия, связанные с несовершенством законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность (так называемые нормативно-правовые барьеры). Анализ существующих подходов к исследованию понятия «административные барьеры», причин их возникновения и механизмов преодоления и устранения выявляет расхождение в трактовках определения административных барьеров и в мерах по преодолению их воздействий на предпринимательскую деятельность. Согласно данным подходам можно дать следующие определения административных барьеров: административные барьеры на пути развития субъектов хозяйствования появляются в экономической среде как следствие несовершенства государственного административного регулирования их деятельности в процессе принятия и исполнения законодательных и иных нормативных актов. несовершенство администрирования выливается в многочисленные препятствия со стороны органов власти и управления, связанные с необходимостью выполнения обязательных правил процедур, предусмотренных законодательными и нормативными актами, а также действиями органов власти и их должностных лиц, которые излишне ограничивают свободу предпринимательской деятельности и затрудняют создание и развитие новых предпринимательских структур. Административные барьеры на пути развития предпринимательства – это установленные решениями государственных органов правила, соблюдение которых выступает обязательным условием ведения предпринимательской деятельности.

В общем подходе по своей природе административные процедуры условно делятся на 2 вида:

На микроуровне к первому виду барьеров относят текущее хозяйственное управление для целей принятия решений предприятия;

Второй вид формирует систему административных барьеров, которые подлежат преодолению при реализации требований, вытекающих из законодательных актов или иных административных инструкций. Эти обязательные процедуры и составляют базу административных барьеров. Административные барьеры можно классифицировать на следующие виды:

ограничение прав хозяйствующих субъектов путем установления различного рода условий, не предусмотренных действующим законодательством; установление не предусмотренных законом сборов и обязанностей;

принятие правовых актов с превышением предоставленных полномочий.

Существует и иная классификация административных барьеров:

при входе предприятия на рынок: государственная регистрация, лицензирование, разрешения, согласования, проектно-сметная документация, получение льготного доступа к субсидиям государственного заказа.

при допуске товара на рынок: сертификация, идентификация, маркирование.

барьеры текущей деятельности: многочисленные формы бухгалтерская и статистическая отчетности, контроль и надзор, лицензионный контроль.

Наибольшее количество административных барьеров, с которыми сталкиваются субъекты предпринимательской деятельности, существует при входе на рынок. При этом подлежат применению основные законодательные акты,

затрагивающие главные проблемные аспекты взаимоотношений государственных структур и предпринимателей при входе на рынок.

Преодоление административных барьеров. Как известно, предпринимательская деятельность является свободной, инициативной деятельностью дееспособных физических лиц и юридических лиц, о чем говорится в Конституции страны и в ГК РФ, однако государство в лице законодательных и исполнительных органов регулирует деятельность субъектов предпринимательства.

Разработанные и применяемые в европейских странах политика, стратегии и меры по преодолению административных барьеров включают: сбор информации и проведение исследований относительно размера и областей применения административных барьеров; информационно-консультативную поддержку малых предприятий относительно требований со стороны контролирующих органов; совершенствование и упрощение форм отчетности малых предприятий; упрощение процедур, сокращение частоты их использования и количества организаций, требующих предоставления информации; предоставление льгот предприятиям, в наибольшей степени страдающим от административных барьеров; замену существующих законов новыми (в меньшем количестве и более простыми); изучение нового законодательства в целях устранения административных барьеров. В ЕС основана специальная рабочая группа по упрощению условий деятельности предприятий, в которую входят предприниматели, общественные администраторы и эксперты-ученые из всех государств — членов ЕС. Главная цель рабочей группы — изучение законодательства, разработка рекомендаций по улучшению процедур для создаваемых малых предприятий и облегчению давления со стороны налоговой, социальной среды и статических требований в первые годы существования предприятий. Важную роль играет оценка последствий административных барьеров для малого бизнеса. В РФ государство и органы власти субъектов РФ принимают некоторые меры по сокращению административных барьеров в деятельности субъектов малого предпринимательства.

Большая роль в осуществлении мероприятий по ограничению административных барьеров принадлежала бывшему Министерству РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства, которое разработало и утвердило Комплекс мер по ограничению и регламентации количества проверок частных предприятий и организаций, проводившихся органами государственной власти, и по снятию избыточных барьеров в деятельности малых предприятий. Комплекс мер предусматривал проведение масштабных обследований для выявления наличия административных барьеров (в региональном и отраслевом разрезе).

Устранение административных барьеров в предпринимательской деятельности имеет несомненный позитивный макроэкономический эффект. Здесь следует учесть, по крайней мере, два обстоятельства. Во-первых, устранение препятствий для входа на рынок оживляет конкуренцию, имеет положительный эффект для потребителя. Во-вторых, административные барьеры ведут к уходу в теневую экономику. В-третьих, административные барьеры ведут к экономическим потерям потребителей от завышения розничных цен хозяйствующими субъектами вследствие включения в них непроизводственных издержек, связанных с преодолением административных барьеров.

Между тем это далеко не полный перечень административных барьеров, которые приходится преодолевать предпринимателям. Кроме них существует налогообложение, разрешения, согласования, аккредитация, паспортизация, арендные отношения, вопросы финансирования и имущественной поддержки предпринимателей. Распространены следующие виды согласований: согласование

инвестиционных проектов, согласование строительных работ, согласование мест размещения рекламы.

Контрольные вопросы и задания:

1. Выбор партнеров предприятия для длительных отношений.
2. Основные факторы, гарантирующие надежность связей с партнерами.
3. Основные формы предпринимательского сотрудничества.
4. Основные типы договоров, используемые предпринимателями в процессе осуществления деятельности, структура предпринимательского договора.

Примерные темы сообщений

1. Основы делопроизводства в предпринимательской деятельности.
2. Рассмотрение экономических споров предприятий (предпринимателей).
3. Органы, рассматривающие экономические споры.
4. Административные барьеры предпринимательской деятельности.
5. Общие принципы проведения проверок, организация и проведение плановой проверки.
6. Организация и проведение внеплановой проверки.
7. Порядок проведения проверок.
8. Различные формы ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств предпринимателями.
9. Виды ответственности за совершенные в предпринимательской сфере противоправные деяния.

ТЕМА 7. Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, культура предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте

1. Возникновение и сущность культуры предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте.
2. Модель организационной культуры.
3. Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте.

1. Возникновение и сущность культуры предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте

В настоящее время сфера услуг является одной из самых перспективных, быстро развивающихся отраслей экономики. Она охватывает широкое поле деятельности: от торговли и транспорта до финансирования, страхования и посредничества самого разного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные и спортивные заведения, туристические фирмы, радио - и телестанции, консультационные фирмы, медицинские учреждения, музеи, театры и кинотеатры относятся к сфере услуг. Практически все организации оказывают в той или иной степени услуги. Сервисная деятельность вносит большой вклад в экономику государства. Главной целью сервисной деятельности является удовлетворение общественных и индивидуальных потребностей людей. Развитие сервисной деятельности и спрос на услуги основывается на росте промышленного производства и повышении покупательной способности населения. Развитие производства стимулирует расширение сферы сервисной деятельности, и наоборот. Сфера сервиса сегодня характеризуется динамизмом, изменчивостью, непрерывным возникновением все новых и новых услуг. Лойко О.Т. определяет сервисную деятельность как особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг,

востребованных отдельными людьми или организациями. Велединский В.Г. считает, что сервисная деятельность это деятельность по поводу производства, распространения, реализации, предоставления услуг, удовлетворяющих потребности человека, социальной группы или общества в целом. Сервисная деятельность, как и любая другая разновидность человеческой активности, происходит во времени, имеет длительность, выступая, таким образом, развертывающимися процессами с ярко выраженными адаптационными функциями. Развитие сервисной деятельности и спрос на услуги основываются, прежде всего, на росте промышленного производства и повышении покупательной способности населения. Промышленные предприятия производят продукцию, которая является объектом услуг по ремонту и техническому обслуживанию сервисных организаций. Деятельность производственных и торговых организаций требует аудиторского, юридического, информационного, медицинского обслуживания. Развитие производства стимулирует расширение сферы сервисной деятельности, и наоборот. Новые экономические отношения в России сформировали благоприятные условия для развития сервисной деятельности. Этические основы сервисной деятельности формируются из тех мировоззренческих представлений, нравственных ценностей, которые определяют профессиональное поведение работников сервиса и регулируют их отношение с потребителями. Этические принципы предписывают работнику сервисного предприятия освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в обществе желательными, одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса и тем самым облегчают процесс обслуживания, делают его приятным и эффективным для обеих сторон. Важнейшие этические и нравственные категории таковы: честность и порядочность по отношению к окружающим; совестливость и открытость в отношении с потребителями; уважение и вежливость; осознание своего профессионального долга (обязанностей) во взаимодействии с клиентами. Указанные принципы составляют ту нравственную основу, без принятия которой не имеет смысла браться за работу в сфере сервиса. Профессиональная этика - это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу. Содержанием профессиональной этики являются кодексы поведения, предписывающие определенный тип нравственных взаимоотношений между людьми, и способы обоснования данных кодексов. Профессионально-служебная этика сервисной деятельности – это совокупность требований и норм нравственности по отношению к работникам сервисных фирм, которые в обязательном порядке должны быть реализованы в процессе выполнения ими своих служебных обязанностей. Профессиональная этика позволяет конкретизировать те общие этические принципы, которые были указаны выше. С точки зрения современной этики в основе профессиональной этики лежит принцип гуманизма, т.е. любая деятельность имеет смысл тогда, когда она имеет в виду благо человека. Это то общее, что заключено в профессиональной морали. В то же время, в различных сферах деятельности существуют специфические требования этике поведения участников. Так этика в сфере обслуживания содержит следующее: культура общения, честность, недопустимость круговой поруки, протекционизма. Процесс овладения принципами профессиональной этики сервиса доступен для большинства работников сферы сервиса. Но чтобы этот процесс был успешным, работник должен приложить немало усилий для формирования у себя соответствующих ценностных ориентиров, качеств характера, привычек. Уткин Э.А. считает, что культура обслуживания — это организационная культура, направленная на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений. Культура обслуживания диктуется политикой предприятия, поддерживается системой поощрений

персонала обслуживания и рядом других мероприятий. Культура обслуживания работника сервисного предприятия (или фирмы) предполагает наличие следующих профессиональных характеристик их работы: профессиональной подготовки; высокого уровня профессионализма (дисциплины, ответственности, владения профессиональными навыками, мастерства, широкого кругозора и надлежащего общего развития); организационно-технологического совершенствования труда. Особенности культуры сервиса всегда связаны с национальными элементами культуры труда, с профессиональной культурой отрасли и корпоративной культурой.

2. Модель организационной культуры

Эти модели помогают глубже проанализировать понятие культуры и дают возможность использовать его на практике. История развития организационной культуры насчитывает пока шесть моделей организационной культуры. Рассмотрим их.

Модель 1. Модель Роджера Харрисона. Он описал модели культуры организации в своей книге «Как описать Вашу организацию», которая увидела свет в 1972 г. Он идентифицировал четыре типа организационной культуры по их ориентацией:

- Культура власти - power orientation;
- Культура роли - role orientation;
- Культура задача - task orientation;
- Культура человека - people orientation.

Рассмотрение каждой из четырех культур данной модели дает возможность более четко осознать, что на самом деле представляет та или иная культура и какой тип структуры наиболее полно ей соответствует.

Культура власти. Этот тип культуры ассоциируется с богом войны Зев-сом. Такой тип часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде «паутины». Она зависит от центрального источника власти, распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно, с учетом небольшой доли бюрократизма. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Эти организации будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность. Культура роли. Этот тип культуры ассоциируется с богом порядка и правильного выполнения Аполлоном. Примером ролевой культуры является классическая, строго спланированная организация, более известная как бюрократия, которую можно представить в виде «храма». Такой вид культуры, в основном, типичный для структур государственного управления. Организации, в которых этот тип культуры является доминирующим, характеризуются строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел, торговый отдел и другие. Они координируются узкой связующим звеном управления сверху. Здесь есть большая степень формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются определенными правилами и процедурами, которые определяют распределение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуры основным источником силы является сила положения. Культура задачи. Этот тип культуры ассоциируется с богиней войны и победы, мудрости и знаний, искусства и ремесел Афиной. Эта культура сориентирована на проект или работу, поэтому ее структуру лучше представить в виде «сетки», в которой определенные нити толще и сильнее других,

а власть и влияние расположены в местах пересечения нитей (в узлах). Организация с матричной структурой является одним из примеров культуры задачи. Основное внимание в этой культуре уделяется сроку завершения работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура личности. Этот тип культуры ассоциируется с богом виноградарства и виноделия Диониса (Вакха). Эта культура необычная, она оказывается не везде, однако многие придерживаются некоторых ее принципов. Здесь личность находится в центре. Если и есть некоторая структура и организация, то она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнению собственных интересов без какой-либо. Эту культуру лучше представить, как «пчелиный рой» или «звездную галактику». Немногие организации, которые могут существовать с таким видом культуры, поскольку большинство организаций склонны иметь некоторые корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями отдельных сотрудников. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления, за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности.

Модель 2. Модель Гирта Ховстеда. Американцем Гирт Ховстедом была предложена теория, которая пыталась установить влияние культурных различий на менеджмент. Эта теория, которая сегодня рассматривается как классическая, базируется на опросе 116 тыс. сотрудников IBM в 40 различных странах по их приверженности тому или иному стилю управления. По результатам этого исследования Г. Ховстед идентифицировал четыре показателя, по которым отличают организации и страны:

1. дистанция власти;
2. предотвращения неуверенности;
3. индивидуализм / коллективизм;
4. мужество / женственность.

Дистанция власти (PO) определяет степень, в которой группа принимает разделение власти в организациях, то есть структуру власти.

Предотвращения неуверенности показывает, насколько мы уверены в наступлении-ном дни и в своем продвижении иерархическими ступенями в организации. Индивидуализм / коллективизм отражает степень присутствия тех людей, пытающихся сохранить самих себя и свою эмоциональную независимость от групп, организаций и других структур в коллективах. Характеристики, связанные с признаками мужества, определяют тенденцию к догматическим и конкурирующим порядков, а женственности - до порядков, ориентированных на обучение и улучшение качества жизни и отношений в организации. Таким образом, по итогам приведенной теории можно выделить следующее: организации с высокой дистанцией власти имеют склонность к большему числу уровней иерархии (вертикальная дифференциация), более жесткого контроля за персоналом и более централизованного процесса принятия решения. В организациях с высоким предотвращением неуверенности просматривать-меться тенденция к созданию более формализованной системы правил и процедур. Менеджеры избегать риска и мотивировать сотрудников на стабильность и защищенность. Роль лидера в организации будет сводиться к планированию, организации, координации и контролю. В организациях с высокой коллективной ориентацией может быть отдано предпочтение для групп, как противопоставление индивидуальному принятию решения. Консенсус и кооперация будут более значимыми, чем индивидуальная инициатива и усилия. Мотивация происходит от чувства принадлежности к группе. Роль лидера в таких культурах - поощрять и поддерживать атмосферу

возможности групповых усилий и интеграции и создавать групповую культуру. В более женственных культурах роль лидеров состоит в том, чтобы гарантировать работникам благосостояние и культивировать отношения социальной ответственности. Таким образом, анализируя показатели культуры, можно влиять на формирование и изменение структуры в организации.

Модель 3. Модель Т. Дила и А. Кеннеди. Эта модель была предложена в 1982 г. в книге «Корпоративные культуры. Обычаи и церемониалы корпоративной жизни». Авторы считают, что существует столько же различных типов культуры, сколько и организаций. Большинство из них можно свести к четырем основным типам, характеризуются двумя признаками: степенью риска согласно деятельности организации и скоростью обратной связи. Культура спекулятивных выгодных. В литературе есть еще такое название этой культуры - спекулятивная. Этот тип культуры присущ тем, кто постоянно рискует и имеет быструю обратную связь независимо от того, правильные или неправильные решения принимаются. Работа в команде здесь важна и каждый коллега расценивается как потенциальный соперник. По этому типу культуры игнорируется ценность сотрудничества, здесь нет шансов учиться на ошибках. Люди, которым свойственна эта культура, действуют по принципу «все или ничего». Примером такой культуры могут быть значительные инновационные проекты, инновационные банки, нефтяные компании. Культура торговли. В этой культуре мотивируются работники, мало рискуют и ожидается быструю обратную связь. Здесь активность является залогом успеха. Вознаграждения выдаются за упорство и способность находить недостатки и устранять их. Работники дружески относятся друг к другу, работают в команде и стремятся процветания фирмы. Примерами являются торговые организации всех типов, включая розничную торговлю, личная продажа и торговлю товарами широкого потребления. Культура инновационная. Эта культура характеризуется принятием высокорискованных решений, причем до момента, когда становятся известны результаты, проходит много времени. Окружающая среда всегда давит на принятие правильного решения. Примерами являются финансовые, нефтяные, инвестиционные компании и строительные фирмы. Иногда эту культуру называют инвестиционной культурой. Процессуальная или административная культура. Для этой культуры характерен низкий риск вместе слабым обратной связью. Рабочие должны сосредоточиться на производстве продукции, а не на результатах. В такой атмосфере они чувствуют себя уверенными и защищенными. Процветают порядочные, пунктуальные и внимательные люди. Примерами являются банки, страховые компании, государственные и коммунальные предприятия.

Модель 4. Модель М. Мола. В работе М. Мола рассмотрены следующие типы организаций, как органические и системные. Относительно стилей лидерства, то он выделил индивидуальный и групповой стили. С помощью вариантов организации и лидерства он создал четыре комбинации культурных архетипов:

- Индейское племя;
- Кавалерийский корпус;
- Фанаты;
- Мафия.

По мнению Мола такая типология полезна в случае использования для анализа стиля организационного поведения. Индейское племя - такой тип организационной культуры, который сочетает в себе органическую структуру организации с индивидуальным стилем лидерства. Такую организацию возглавляет наследственный руководитель - вождь. Он действует на основе кланового духа, который не зависит от традиций, прецедентов, исторической памяти. Логотип организации такого типа - тотемный шест, архетип - семейная компания.

Модель 5. Модель Майка Бурке (Франция). Он предложил классификацию имеющихся культур организаций, основанную в особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров и структуры, мотивации персонала и т.д. Выделил восемь основных типов:

- Культура «оранжереи»;
- Культура «собирателей колосков»;
- Культура «огорода»;
- Культура «французского сада»;
- Культура «крупных плантаций»;
- Культура «лианы»;
- Культура «косяка рыб»;
- Культура «орхидеи».

Культура «оранжереи» характерна для государственных организаций, не интересуются изменениями внешней среды. Персонал слабо мотивирован, что связано с бюрократией и конформизмом. Эта система направлена на сохранение действующего положения дел. Культура «собирателей колосков» - это предприятия, преимущественно мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая, их структуры анархические, функции расплывлены. Основой системы ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал. Культура «огорода» - типичная для французских предприятий модель. Они имеют пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся сохранения доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне. Культура «французского сада» - немного изменен под влиянием американского опыта вариант культуры «огорода». Распространена на крупных предприятиях. Например, хорошо известная фирма IBM, имеющая бюрократизированную структуру, где к людям относятся как к винтиков, необходимых для функционирования системы. Культура «крупных плантаций» характерна для крупных предприятий, имеющих 3-4 иерархических уровне, их отличительной особенностью является постоянное адаптации к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень мотивации достаточно высока. Культура «лианы» - это сокращен до минимума управленческий пер-персонал, широкое использование информатики, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала. Культура «косяка рыб» - это предприятия, характеризующиеся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно меняют структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала. Культура «орхидеи» присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, что, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество работников, их цель - предложить единственный в своем роде товар. Степень мотивации персонала относительно низкая.

Модель 6. Модель И. Каганца. И. Каганец - автор статьи «Украинская модель менеджмента» - подчеркивает, что наиболее эффективной для государства и модель, которая действует в качестве среде, учитывает как особенности национальной ментальности, так и конкретные условия современного переходного периода. В этом контексте он выделяет два типа украинской культуры: земледельческую и рыцарскую (казацкую). Культура крестьянская характеризуется мягкостью, терпимостью, отзывчивостью, искренние теплотой,

снисходительностью, мечтательностью и справедливостью. Культура «рыцарская» (казацкая) описывается в таких терминах: деловитость, решительность, настойчивость, верность слову »точность, практичность, конкретность и справедливость. Рыцарская культура является тем организующим фактором, который хорошо воспринимается украинским. Так, в украинской модели культуры необходимо учитывать особенности массовой «земледельческой» составляющей национального характера, но строиться она должна на ценностях его рыцарской составляющей. Становление украинского менеджмента невозможно без возрождения рыцарской культуры.

Контрольные вопросы и задания:

1. Возникновение и сущность культуры предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте.
2. Звенья культуры предпринимательской деятельности в управлении процессами.
3. Элементы культуры предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте.
4. Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры.
5. Модель организационной культуры.
6. Нравственные нормы предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте.
7. Элементы этикета предпринимателя.
8. Распределение организаций инфраструктуры поддержки малого бизнеса по степени их востребованности предпринимателями.
9. Спектр услуг, наиболее значимых для осуществления предпринимательской деятельности.

Примерные темы сообщений

1. Соответствие уровня спроса на услуги, предоставляемые сервисными организациями, уровню предложения.
2. Краткая характеристика различных структур поддержки российского малого предпринимательства в сфере сервиса на воздушном транспорте.
3. Понятие бизнес-инкубатора как структуры поддержки малого предпринимательства.
4. Взаимодействие бизнес-инкубатора и малых предпринимательских структур в сфере сервиса на воздушном транспорте.
5. Матрица SWOT-анализа российских бизнес-инкубаторов.
6. Формы предпринимательского взаимодействия как элемент инфраструктуры поддержки предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте: аутсорсинг, франчайзинг.

ТЕМА 8. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте

1. Принципы и методы оценки предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте.
2. Модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в сфере сервиса на воздушном транспорте.
3. Оценка рентабельности и эффективности предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте.

1. Принципы и методы оценки предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте

Результаты предпринимательской деятельности определяют ее конкурентоспособность и потенциал делового сотрудничества, степень удовлетворения экономических интересов всех участников деловых отношений. Оценка эффективности предпринимательской деятельности за определенный период необходима прежде всего предпринимателю. По результатам такой оценки он разрабатывает и осуществляет систему технических, технологических, организационно-экономических, социальных мероприятий в производственно-хозяйственной программе с целью улучшения финансового состояния предприятия, от которого зависит его коммерческая привлекательность для поставщиков средств производства, банков, иных юридических и физических лиц. На основании оценки итогов предпринимательской деятельности инвесторы делают финансовые вложения в предприятие с гарантией обеспечения надежности инвестиций и максимальной их окупаемости. Все партнеры по деловым отношениям заинтересованы в надежности рыночных сделок с данным предприятием. Важнейшими элементами оценки итогов предпринимательской деятельности являются:

- 1) анализ платежеспособности и ликвидности предприятия;
- 2) изучение структуры источников денежных средств;
- 3) определение показателей финансовой устойчивости предприятия;
- 4) оценка доходности производственно-сбытовой деятельности.

Основные показатели финансового состояния, экономических результатов и рыночной устойчивости предприятия рассчитывают по данным сводного годового баланса активов и пассивов, а также отчета о прибылях и убытках. Реальное финансовое состояние и экономические результаты производства определяются двухлетней и трехлетней динамикой фактических данных, а при неустойчивом рыночном положении – путем регулярного ежегодного анализа. Основные параметры итоговой оценки производственно-финансовой деятельности предприятия измеряются четырьмя группами показателей. Первая группа параметров характеризует общую оценку эффективности работы предприятия. Первый показатель измеряется отношением прибыли (убытка) к сумме оборота (выручка от реализации продукции, работ, услуг без налога на добавленную стоимость и акцизов). Следующие два показателя определяются также отношением балансовой прибыли (убытка) и чистой прибыли (убытка) к сумме оборота. Четвертым является также показатель отношения прибыли (убытка) от реализации только продукции на сумму выручки от ее продажи. Пятый показатель является отношением прибыли (убытка) к сумме выручки от продажи. Вторая группа включает показатели рентабельности (прибыльности) предприятия, характеризующие прибыль, полученную с каждого рубля вложенных в предприятие средств. Общая и чистая рентабельность определяется соотношением соответственно балансовой и чистой прибыли к стоимости имущества предприятия (итог актива баланса). Рентабельность собственного капитала определяют отношением нераспределенной прибыли к стоимости собственного капитала (итог III раздела баланса) по состоянию на конец года. Общая рентабельность производственных фондов – это отношение балансовой прибыли к сумме основных и оборотных средств производства (по остаточной стоимости) в товарно-материальных ценностях по состоянию на конец года. Рентабельность реализации можно рассчитать отношением балансовой прибыли к общей выручке от продаж за вычетом НДС и акцизов, а также отношением прибыли к затратам на товарную продукцию (работы, услуги). Третья группа показателей характеризует деловую активность предприятия.

Первый показатель определяется отношением выручки к стоимости активов (итог актива баланса) и характеризует отдачу всех активов. Вторым показателем является отношение той же выручки к средней остаточной стоимости основных средств (из I раздела баланса) и определяет величину их отдачи. Третий показатель – оборачиваемость (количество оборотов) оборотных средств измеряет отношение выручки к средней стоимости оборотных средств (итог II раздела баланса). То же отношение к запасам и затратам (из II раздела баланса), а также оборачиваемость дебиторской задолженности по средней сумме (из II раздела баланса). Четвертая группа показателей характеризует ликвидность и рыночную устойчивость предприятия в размерах общих коэффициентов платежеспособности и покрытия, индекса постоянного актива, коэффициента финансовой независимости и др.

Таким образом, в структуре баланса активов и пассивов, а также в составе прибылей и убытков сосредоточена информация о том, чем предприятие располагает, каков запас материальных средств, которыми предприниматель может распоряжаться, и кто принимал участие в создании этого запаса. По отчетным данным четко видно, сумеет ли предприятие выполнить свои обязательства перед акционерами, инвесторами, кредиторами, покупателями, продавцами или ему угрожают финансовые затруднения. Конечный финансовый результат определяется наращиванием за отчетный период собственного капитала, величина которого зависит от чистой прибыли в пассиве или убытка в активе баланса. Финансовое состояние предприятия оценивается структурой пассивов, т.е. источниками собственных и заемных средств, вложенных в имущество. Прежде всего анализируются источники собственных средств: уставной капитал, добавочный и резервный капитал, целевые финансирование и поступления, нераспределенная прибыль и прочие источники. Увеличение доли собственных средств за счет любого источника повышает финансовую устойчивость предприятия. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности предприятий АПК

Всесторонняя оценка экономического состояния производства необходима не только предпринимателю, но и налоговым органам, кредитуемым банкам, партнерам по договорным отношениям, акционерам и различным инвесторам. Аналитическая информация позволяет оценить внутренние и внешние отношения хозяйствующего субъекта, выявить его платежеспособность и доходность и на этой основе принимать решения о взаимовыгодном финансово-экономическом сотрудничестве. Оценка предпринимательской деятельности с позиции налоговых органов основана на реальных показателях полной выплаты предприятием или хотя бы возможной уплаты соответствующих налоговых сумм из различных источников погашения долга. Если предприятие имеет выручку от реализации продукции (работ, услуг), то это означает, что оно уплатило налог на добавленную стоимость, акцизы и аналогичные обязательные платежи, выплачиваемые из выручки от продажи. Земельный, единый социальный и другие налоги включают в себестоимость продукции, поэтому получение прибыли от ее продажи является подтверждением для налоговых органов об их уплате.

Налог на прибыль и некоторые другие наложения уплачиваются из прибыли отчетного года. Если предприятие имеет убыток от обычной деятельности и не имеет льгот по налогу на прибыль, то налоговые органы выясняют из документов первичного учета о фактической уплате соответствующего налогообложения. Оценка финансовой устойчивости предприятия со стороны кредитуемых банков необходима для решения вопроса о предоставлении кредита. При определении уровня процентных ставок за кредит коммерческий банк ориентируется прежде всего на показатели платежеспособности и ликвидности предприятия. Ликвидность определяется наличием у предприятия достаточного количества оборотных средств

для обеспечения бесперебойного процесса производства и для уплаты долгов по краткосрочным обязательствам.

Платежеспособность служит важным критерием финансового состояния предприятия, обеспечивающего предпринимателю погашение своих внешних обязательств. Платежеспособность подтверждается большей или равной суммой текущих активов (запаса денежных средств, дебиторской задолженности и других активов) по отношению к внешней задолженности, размер которой в разделах пассива баланса составляют долгосрочные и краткосрочные кредиты и вся кредиторская задолженность. Однако значительная сумма запасов еще не означает реальную платежеспособность, так как стоимость незавершенного производства и товароматериальных ценностей при банкротстве предприятия может оказаться труднореализуемой для погашения внешних долгов.

Сумма чистого оборотного капитала (разница между всеми текущими активами и краткосрочными обязательствами) влияет на изменение уровня платежеспособности предприятия. Источниками образования чистого оборотного капитала служат суммы чистого дохода, акционерного капитала, долгосрочных обязательств и др. Большое превышение текущих активов над краткосрочными обязательствами обеспечивает значительный объем свободных ресурсов из собственных источников. Реализация текущих активов позволяет выполнять краткосрочные обязательства и в таком положении предприятие является ликвидным. Способность предприятия оплачивать краткосрочные обязательства называется ликвидностью. Степень ликвидности на предприятии зависит от структуры текущих активов, особенно от соотношения легко и трудно реализуемых оборотных средств. Анализ ликвидности производится путем сравнения средств в активе баланса, сгруппированных по порядку снижения степени ликвидности, а также сгруппированных обязательств в пассиве с расположением порядка возрастания сроков погашения. Наряду с этим определяют коэффициенты общего и промежуточного финансового покрытия, а также коэффициенты абсолютной и текущей ликвидности. Порядок расчетов осуществляется по описанным ниже формулам. Общий коэффициент покрытия (Коп) показывает, какую часть текущих обязательств по займам, кредитам и кредиторской задолженности предприятие может погасить, мобилизовав все имеющиеся у него ликвидные оборотные средства:

$$\text{Коп} = \text{ПБ} / \text{ВБ},$$

где ПБ – итог II раздела баланса «Оборотные активы»;

ВБ – итог V раздела баланса «Краткосрочные обязательства».

Норматив данного коэффициента не должен быть ниже 2–2,5.

Промежуточный коэффициент покрытия (Кпп) показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена без привлечения материальных оборотных средств. Промежуточный коэффициент покрытия (Кпп) = (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность) / Краткосрочные обязательства.

В экономической литературе оправданным считается уровень данного коэффициента 0,7–0,8. Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть немедленно погашена за счет наиболее мобильной части активов.

$\text{Кал} = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}) / \text{Краткосрочные обязательства}.$

Многие предприятия стремятся поддерживать значение этого коэффициента чуть больше 1, однако теоретически достаточным считается его значение 0,2–0,25.

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения наиболее срочных обязательств.

Под платежеспособностью предприятия понимают достаточность общих (внеоборотных и оборотных) активов для выполнения внешних обязательств как краткосрочного, так и долгосрочного характера. Коэффициент общей платежеспособности (Кпо) устанавливает, какая часть реальных активов предприятия финансируется за счет заемных средств.

$$Кпо = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Дебиторская задолженность} + \text{Запасы и затраты}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Причинами неплатежеспособности могут быть недостаточная обеспеченность финансовыми ресурсами, нерациональная структура оборотных средств, уменьшение объема продаж, несвоевременное получение денег от контрагентов и др.

Финансовое состояние предприятия может быть охарактеризовано с помощью следующих основных показателей его финансовой устойчивости. Коэффициент финансирования (Кф), показывающий, какая часть инвестиций в производство покрывается за счет собственных средств по отношению к заемным:

$$Кф = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Заемные средства}}$$

Коэффициент автономии (Ка) характеризует долю собственных средств в валюте баланса:

$$Ка = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Валюта баланса}}$$

Считается, что собственные средства должны составлять не менее 50 % валюты баланса. Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами (Ко) показывает, в какой мере материальные запасы покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных. Нормативное значение коэффициента 1. Коэффициент маневренности собственных оборотных средств (Км) определяет долю собственных оборотных средств в общей величине источников собственного капитала. Считается, что нормативное значение этого показателя составляет 0,2–0,5.

Акционеров и инвесторов в первую очередь интересуют доходность капитала, курс акций и уровень дивидендов. Важнейшими критериями целесообразности вложения инвесторами средств в предприятие являются рентабельность его активов и показатели оценки инвестиционной привлекательности предприятия, среди которых следует выделить: общий коэффициент покрытия; коэффициент соотношения заемных и собственных средств; коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами; коэффициент маневренности собственных средств; доля привилегированных акций в общем их числе и прибыль от обычной деятельности. Преимущество того или иного показателя определяется целями и задачами, которые ставит перед собой инвестор. Однако общим правилом является то, что только на основании комплексной оценки, учитывающей всю совокупность экономических показателей, можно сделать правильный вывод об оценке инвестиционной привлекательности того или иного проекта.

2. Модель комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в сфере сервиса на воздушном транспорте

Транспорт является частью экономической деятельности, которая связана с увеличением степени удовлетворения потребностей людей при помощи изменения географического положения товаров и людей. Он может доставлять сырье к местам, где потребители могут их лучше использовать. Современный транспорт представляет собой единую (в социально-экономическом отношении)

транспортную систему, включая мощную сеть железнодорожных, морских, речных, автомобильных, воздушных, трубопроводных городских и промышленных коммуникаций. Перемещая ежегодно миллиарды тонн сырья, топлива, материалов, продукции, а также пассажиров с достаточно высоким уровнем комфорта и скорости, современный транспорт обеспечивает массовое индустриальное производство, глубокое разделение труда, внутреннюю и внешнюю торговлю, способствует развитию культуры и науки. Транспортной отрасли присущи определенные особенности, которые необходимо учитывать при проведении анализа:

1) специфика транспорта как сферы экономики заключается в том, что он сам не производит продукцию, а только участвует в ее создании, обеспечивая производство сырьем, материалами, оборудованием и доставляя готовую продукцию потребителю. Транспорт создает условия для формирования местного и общегосударственного рынка;

2) транспорт существенно зависит от географических условий, особенно от топографических особенностей горных цепей, равнин, долин и береговой полосы, являясь средством заполнения географических разрывов между производством и потребителем;

3) единая транспортная система включает разные виды (железнодорожный, автомобильный (в том числе автобусный, таксомоторный), трамвайный, троллейбусный, авиационный, трубопроводный, морской и речной транспорт, метрополитены), каждый из которых выполняет определенную функцию в соответствии со своими технико-экономическими особенностями, провозной способностью, географическими и историческими особенностями развития;

4) формирование транспортной сети обусловлено рядом социально-экономических факторов: развитием и размещением хозяйства, городских поселений, направлением и мощностью основных транспортно-экономических связей, расположением крупных курортных и туристических объектов;

5) основными активными средствами труда являются транспортные средства; производство – фондоемкое.

Цель анализа производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций (АТО) состоит в выявлении и оценке социально-экономических результатов всех сторон деятельности организации, вскрытии резервов использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также в подготовке и повышении обоснованности стратегических и текущих управленческих решений. Основными задачами анализа производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий являются:

- объективная всесторонняя оценка результатов функционирования организации и ее подразделений;

- выявление закономерностей и тенденций развития производства, возможностей совершенствования системы управления и определение эффективности принимаемых решений;

- оценка степени использования производственных ресурсов, состояния техники, технологии, организации производства, труда и управления с точки зрения их влияния на эффективность и качество работы автотранспортных организаций и ее подразделений;

- выявление факторов, влияющих на конечные показатели деятельности автотранспортных организаций, классификация их по месту, продолжительности и характеру воздействия;

- прогнозирование ожидаемых результатов, подготовка материалов для принятия управленческих решений;

· разработка и контроль за осуществлением мероприятий, направленных на более эффективное использование ресурсов, распространение передового опыта, ликвидацию негативных явлений и причин плохой работы транспортного предприятия.

Методика анализа деятельности автотранспортных предприятий, предполагает следующие направления работы:

- 1) оценка качества и достоверности исходной информации;
- 2) общее ознакомление с производственно-хозяйственной деятельностью и финансовым состоянием предприятия;
- 3) анализ выполнения плана и динамики перевозок:
 - общий анализ выполнения плана и динамики перевозок грузов;
 - анализ технико-эксплуатационных показателей;
 - факторный анализ влияния технико-эксплуатационных показателей на выполнение плана по перевозке грузов;
 - анализ выполнения плана перевозок пассажиров автобусами (маршрутными такси);
 - оперативный анализ хода выполнения плана перевозок;
 - анализ качества перевозок;
- 4) анализ выполнения плана технического обслуживания и ремонта подвижного состава:
 - анализ выполнения плана технического обслуживания;
 - анализ выполнения плана по ремонту автомобилей;
 - оперативный анализ выполнения плана технического обслуживания и эксплуатационного ремонта.
- 5) анализ технического развития и организации производства.
- 6) анализ использования материальных ресурсов:
 - анализ расхода топлива и материалов на эксплуатацию подвижного состава;
 - анализ расхода материалов на ремонт автомобилей;
 - анализ выполнения плана организационно-технических мероприятий по экономии топлива и материалов;
- 7) анализ труда и заработной платы;
- 8) анализ показателей повышения экономической эффективности производства;
- 9) анализ себестоимости перевозок:
 - анализ общей суммы затрат на эксплуатацию подвижного состава;
 - анализ влияния на себестоимость изменения затрат и объема выполненной работы;
 - анализ доли переменных, постоянных расходов и доли заработной платы водителей в себестоимости;
- 10) анализ прибыли и рентабельности предприятия;
- 1) анализ выполнения мероприятий по охране природы и рациональному использованию природных ресурсов:
 - анализ охраны воздушного бассейна;
 - анализ охраны и рационального использования водных ресурсов;
- 2) обобщение резервов и разработка путей их освоения.

Необходимо отметить, что при проведении анализа деятельности воздушного, железнодорожного, морского (речного) транспорта общая схема с некоторой долей условности может использоваться, однако необходимо учитывать специфику каждого вида перевозок. Источниками информации являются план перевозок и отчет о его выполнении, сведения о движении списочного состава автомобильного парка, плановые и отчетные данные об уровне технико-

эксплуатационных показателей, данные оперативного учета и статистической отчетности. Под методикой понимается совокупность способов, правил наиболее целесообразного выполнения какой-либо работы. В экономическом анализе методика представляет собой совокупность аналитических способов и правил исследования экономики предприятия, определенным образом подчиненных достижению цели анализа. Общую методику понимают как систему исследования, которая одинаково используется при изучении различных объектов экономического анализа в различных отраслях. Частные методики конкретизируют общую относительно к определенным отраслям экономики, к определенному типу производства или объекту исследования. Любая методика анализа будет представлять собой наказ или методологические советы по исполнению аналитического исследования. Она содержит такие моменты, как:

- а) задачи и формулировки целей анализа;
- б) объекты анализа;
- в) системы показателей, с помощью которых будет исследоваться каждый объект анализа;
- г) советы по последовательности и периодичности проведения аналитического исследования;
- д) описание способов исследования изучаемых объектов;
- е) источники данных, на основании которых производится анализ;
- ж) указания по организации анализа (какие лица, службы будут проводить отдельные части исследования);
- з) технические средства, которые целесообразно использовать для аналитической обработки информации;
- и) характеристика документов, которыми лучше всего оформлять результаты анализа;
- к) потребители результатов анализа.

В качестве важнейшего элемента методики выступают технические приемы и способы анализа. Кратко эти способы можно назвать инструментарием анализа. Они используются на различных этапах исследования для:

- первичной обработки собранной информации (проверки, группировки, систематизации);
- изучения состояния и закономерностей развития исследуемых объектов;
- определения влияния факторов на результаты деятельности предприятий;
- подсчета неиспользованных и перспективных резервов повышения эффективности производства;
- обобщения результатов анализа и комплексной оценки деятельности предприятий;
- обоснования планов экономического и социального развития, управленческих решений, различных мероприятий.

В анализе хозяйственной деятельности используется много различных способов. Среди них можно выделить традиционные способы, которые широко применяются и в других дисциплинах для обработки и изучения информации (сравнения, графический, балансовый, средних и относительных чисел, аналитических группировок). Для изучения влияния факторов на результаты хозяйствования и подсчета резервов в анализе применяются такие способы, как: цепные подстановки, абсолютные и относительные разницы, интегральный метод, корреляционный, компонентный, методы линейного, выпуклого программирования, теория игр, исследования операций, методы решения экономических задач на основании интуиции, прошлого опыта, экспертных оценок специалистов и др. Применение тех или иных способов зависит от цели и глубины анализа, объекта исследования, технических возможностей выполнения расчетов и

др. Анализ и оценка эффективности деятельности предприятия являются завершающим этапом экономического анализа. Содержанием экономического анализа является комплексное изучение производственно-хозяйственной деятельности предприятия с целью объективной оценки достигнутых результатов и разработки мероприятий по дальнейшему повышению эффективности хозяйствования. Главное в комплексном анализе системность, увязка отдельных разделов анализа между собой, анализ их взаимосвязи и выявление влияния каждого раздела анализа на обобщающие показатели эффективности. При проведении комплексного системного экономического анализа выделяют шесть этапов. На первом этапе определяются цели и условия функционирования объекта. Хозяйственная деятельность состоит из трех взаимосвязанных элементов: ресурсов, производственного процесса и готовой продукции. Целью работы предприятия является рентабельность, т.е. обеспечение либо максимального объема выпуска продукции при данных затратах ресурсов, либо заданного выпуска продукции при минимальном расходе ресурсов. А это определяется рынком финансирования, рынком купли и продажи. На втором этапе формируется информационная система предприятия необходимая база системного экономического анализа и отбираются показатели, характеризующие производственную деятельность предприятия. Третий этап составление общей схемы системы, устанавливаются ее главные компоненты, функции, взаимосвязи. На основе модели формирования экономических факторов и показателей составляется блок-схема комплексного экономического анализа. Четвертый этап исследование взаимосвязи и обусловленности отдельных разделов, показателей и факторов производства. Пятый этап. Здесь строится модель системы на основе информации, полученной на предыдущих этапах. Шестой этап (завершающий). Здесь производится оценка результатов хозяйственной деятельности, комплексное выявление резервов для повышения эффективности производства. Каждый показатель, отражающий определенную экономическую категорию, складывается под воздействием конкретных экономических факторов. С этой точки зрения, экономические факторы, как экономические категории, носят объективный характер. При этом необходимо различать факторы первого, второго,....., n го порядков. Различия эти условны, так как практически каждый показатель может рассматриваться как фактор другого показателя более высокого порядка, и наоборот. От объективно обусловленных факторов следует отличать субъективные, которые возникают под воздействием организационно-технических мероприятий.

Исходя из задач экономического анализа, факторы могут классифицироваться по различным признакам. Они делятся на внутренние, которые, в свою очередь, подразделяются на основные и неосновные и внешние. Классификация факторов является основой классификации резервов. В экономике различают два понятия резервов: резервные запасы, наличие которых необходимо для непрерывного процесса производства и резервы как еще неиспользованные возможности роста производства, улучшения его количественных показателей. Классификация резервов должна способствовать облегчению их поиска и тем самым устранению потерь и нерациональному использованию производственных ресурсов.

1. Основной признак классификации производственных резервов - по источникам повышения эффективности, которые сводятся к трем основным группам (простым моментам процесса труда): сам труд, предмет труда и средства труда.

2. В зависимости от источников образования с позиции предприятия различают внешние и внутрипроизводственные резервы. Под внешними резервами понимаются общие народнохозяйственные, отраслевые и региональные резервы.

Например, концентрация капиталовложений в те отрасли, которые дают наибольший экономический эффект. Использование внешних резервов сказывается на уровне экономических показателей предприятия, но главными источниками экономии на предприятиях, как правило, являются внутрихозяйственные резервы.

3. Использование производственных и финансовых ресурсов предприятия носит как интенсивный, так и экстенсивный характер. Экстенсивное использование ресурсов и экстенсивное развитие ориентируются на вовлечение в производство дополнительных ресурсов. Интенсификация производственной деятельности состоит в том, чтобы результаты производства росли быстрее, чем затраты на него, т.е. должна быть эффективность производства. Определенный рост эффективности может иметь место и при преимущественно экстенсивном типе воспроизводства, но возможность его высокой эффективности достигается только при интенсивном типе развития.

4. Классифицируют также резервы по тем конечным результатам, на которые они воздействуют. При этом они различаются на резервы повышения объема производства, совершенствования структуры и ассортимента изделий, улучшения качества, снижения себестоимости продукции и резервы повышения прибыльности и рентабельности, укрепления финансового положения предприятия.

5. Резервы группируются с целью рациональной организации поиска по стадиям процесса воспроизводства: снабжение, производство и сбыт продукции, а также по стадиям создания и эксплуатации изделий: конструкторская и технологическая подготовка производства, освоение новых изделий, новых технологий, потребление изделий.

6. Резервы также подразделяются по признаку срока использования: текущие (реализуемые на протяжении данного года) и перспективные, которые могут быть использованы в перспективе.

7. По способу выявления резервы могут быть явные (ликвидация очевидных потерь или перерасходов, зафиксированных в отчетности) и скрытые (например, повышение организационно-технического уровня предприятия).

Важное место в системе комплексного анализа является сравнительная рейтинговая оценка финансового состояния и деловой активности предприятия. Необходимость такой оценки возникает в двух случаях:

1) когда требуется сопоставить работу нескольких хозяйственных объектов об их деятельности на основе единой системы показателей;

2) когда нужно сопоставить результаты хозяйственной деятельности какого либо хозяйственного субъекта во времени.

Информационным стержнем комплексного анализа финансовой деятельности является Бухгалтерский баланс (форма №1) и Отчет о прибылях и убытках (форма №2), хотя это несколько не умаляет значения остальных источников информации. Бухгалтерский баланс позволяет аналитику получить информацию о финансовом и имущественном состоянии организации в прошлом и сделать прогнозы на будущее; Отчет о прибылях и убытках является расшифровкой одного из балансовых показателей - нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) - и позволяет оценить, за счет какой деятельности (текущей, прочей или чрезвычайной) был получен тот или иной финансовый результат деятельности организации; Отчет о движении капитала содержит информацию, которая позволяет отследить изменение в капитале собственников; Отчет о движении денежных средств важен при анализе ликвидности, так как в этом отчете находится информация о свободных денежных средствах организации. Методика финансового анализа состоит из трех взаимосвязанных блоков:

1. анализа финансовых результатов деятельности предприятия;
2. анализа финансового состояния;

3. анализа эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего (менеджера) может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового состояния. Чтобы быть полезной, информация должна отвечать соответствующим критериям:

- Уместность - означает, что данная информация значима и оказывает влияние на решение, принимаемое пользователем. Информация считается также уместной, если она обеспечивает возможность перспективного и ретроспективного анализа.

- Достоверность информации определяется ее правдивостью, преобладания экономического содержания над юридической формой, возможностью проверки и документальной обоснованностью.

- Информация считается правдивой, если она не содержит ошибок и пристрастных оценок, а также не фальсифицирует событий хозяйственной жизни.

- Нейтральность - предполагает, что финансовая отчетность не делает акцента на удовлетворение интересов одной группы пользователей общей отчетности в ущерб другой.

- Понятность - означает, что пользователи могут понять содержание отчетности без специальной профессиональной подготовки.

- Сопоставимость требует, чтобы данные о деятельности предприятия были сопоставимы с аналогичной информацией о деятельности других фирм.

Внешний анализ базируется на публикуемых отчетных данных, т.е. на весьма ограниченной части информации о деятельности предприятия, которая является достоянием всего общества. Основными источниками информации для внешнего анализа являются бухгалтерский баланс и приложения к нему.

Внутренний анализ использует всю информацию о состоянии дел на предприятии, в том числе и доступную лишь ограниченному кругу лиц, руководящих деятельностью предприятия

Деление анализа на внутренний и внешний связано также с целями и задачами, стоящими перед каждым из них. Результаты финансового анализа позволяют выявить уязвимые места, требующие особого внимания, и разработать мероприятия по их ликвидации. Анализируя литературные источники в области методики проведения анализа, можно отметить 6 основных из них:

- горизонтальный (временной) анализ - сравнение каждой позиции учетной информации с предыдущим периодом;

- вертикальный (структурный) анализ - определение структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции на результат в целом;

- трендовый анализ - сравнение позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение основных тенденций динамики показателей (трендов), очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда можно формировать возможные значения показателей в будущем, а это уже перспективный анализ;

- анализ относительных показателей (коэффициентов) - расчет отношений между отдельными позициями учетной информации или позициями разных форм отчетности с определением взаимосвязей между показателями;

- сравнительный (пространственный) анализ - это по сути внутрихозяйственный анализ по отдельным или сводным показателям цехов, других подразделений, а также анализ показателей данной организации с

показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними данными организации;

- факторный анализ - анализ влияния отдельных факторов (причин) на результивный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), когда результивный показатель дробят на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результивный показатель.

3. Оценка рентабельности и эффективности предпринимательской деятельности в сфере сервиса на воздушном транспорте

Устойчивое экономическое развитие сервисной организации в условиях постоянного изменения рыночной ситуации основывается на анализе эффективности сервисной деятельности. Систематический анализ показателей сервисной деятельности позволяет:

- быстро оценивать результивность сервисной деятельности организации;
- своевременно выявлять факторы, влияющие на величину получаемой прибыли по конкретным видам предоставляемых услуг;
- определять расходы (издержки обращения) и тенденции их изменения, что необходимо для определения стоимости услуг и расчета рентабельности;
- находить оптимальные пути повышения эффективности сервисной деятельности и получения прибыли.

Важнейшим показателем эффективности работы сервисной организации является прибыль, отражающая результаты деятельности сервисной организации – объем и структуру предоставленных услуг, производительность труда, уровень затрат, наличие непроизводительных расходов и потерь и т. д. Прибыль сервисной организации рассчитывается как разность между всеми ее доходами и расходами. Различают прибыль от оказания услуг (операционная или валовая прибыль), прибыль до налогообложения и прибыль после налогообложения (чистую прибыль). Прибыль после налогообложения (чистая прибыль) рассчитывается с учетом так называемых прочих планируемых и непланируемых доходов и расходов. К планируемым расходам относят налоги, уплачиваемые в федеральный и местный бюджет; непланируемые расходы – штрафы, пени и неустойки, уплаченные за нарушение договорных обязательств, убытки от списания безнадежных долгов и другие потери, которые уменьшают операционную прибыль. К непланируемым доходам относят штрафы, пени и неустойки, полученные от различных организаций, излишки товарно-материальных ценностей, выявленные при инвентаризации, списание кредиторской задолженности за истечением сроков исковой давности и др. Прибыль от оказания услуг определяется как разность между выручкой от оказания услуг потребителям и себестоимостью этих услуг.

$$P_y = B_y - C_y ,$$

где P_y – прибыль от оказания услуг; B_y – сумма выручки от оказания услуг; C_y – себестоимость услуг.

Прибыль от оказания услуг находится под влиянием различных факторов, таких как изменение объема оказываемых услуг, изменение структуры (видов) оказываемых услуг, изменение цен на услуги, изменение цен на материалы, тарифы, рабочую силу и т. п. Общее изменение прибыли:

$$\Delta P_y = P_{y1} - P_{y0} ,$$

где Π_{y1} – прибыль от оказания услуг в отчетном году; Π_{y0} – прибыль от оказания услуг в прошлом периоде.

Расчет влияния на прибыль изменения цен на оказываемые услуги:

$$\Delta\Pi_{цз} = S(\Pi_1 \Gamma O_{y1}) - S(\Pi_0 \Gamma O_{y1}),$$

где $\Delta\Pi_{цз}$ – изменение величины прибыли за счет изменения цен на оказываемые услуги; Π_1 – цены на услуги в отчетном году; Π_0 – цены на услуги в прошлом году; O_{y1} – количество оказанных услуг в отчетном периоде; $S(\Pi_1 \Gamma O_{y1})$ – оказание услуг в отчетном году по ценам отчетного года; $S(\Pi_0 \Gamma O_{y1})$ – оказание услуг в отчетном году по ценам прошлого (базисного) периода.

Расчет влияния на прибыль изменений в объеме оказываемых услуг:

$$\Delta\Pi_{вк} = \Pi_{y0} \Gamma k_1 - \Pi_{y0} = \Pi_{y0} \Psi(k_1 - 1)$$

где $\Delta\Pi_{вк}$ – изменение величины прибыли за счет изменений в количестве (объеме) оказываемых услуг; k_1 – коэффициент роста объема оказываемых услуг.

$$k_1 = \frac{C_{y1,0}}{C_{y0}}$$

где $C_{y1,0}$ – себестоимость оказанных в отчетном периоде услуг по ценам прошлого (базисного) периода; C_{y0} – себестоимость оказанных в прошлом периоде услуг по ценам прошлого (базисного) периода.

Расчет влияния на прибыль изменений в объеме оказываемых услуг, обусловленного изменением их структуры:

$$\Delta\Pi_{вс} = \Pi_{y0} \Psi(k_2 - k_1),$$

где $\Delta\Pi_{вс}$ – изменение величины прибыли за счет изменений в объеме оказываемых услуг, обусловленных изменением их структуры; k_2 – коэффициент роста объема оказываемых услуг в оценке по продажным ценам.

$$k_2 = \frac{B_{y1,0}}{B_{y0}}$$

где $B_{y1,0}$ – фактическая выручка в ценах прошлого (базисного) периода; B_{y0} – выручка прошлого (базисного) периода.

Расчет влияния на прибыль экономии от снижения себестоимости оказываемых услуг:

$$ДП_{уз} = C_{y1,0} - C_{y0}$$

где $ДП_{уз}$ – изменение величины прибыли за счет экономии от снижения себестоимости оказываемых услуг.

Аналогичным образом можно рассчитать влияние на прибыль цен на материалы, трудовые ресурсы и др. Общее изменение прибыли складывается из изменений прибыли за счет влияния различных факторов:

$$ДП_y = ДП_{uz} + ДП_{yx} + ДП_{yз} + ДП_{yс} + \dots + ДП_{y\Phi_i}$$

где $ДП_{y\Phi_i}$ – изменение прибыли за счет влияния i-го фактора.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы организации в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной). Показатели рентабельности рассчитываются по нескольким группам:

- 1) Показатели, характеризующие окупаемость затрат на оказание услуг.
- 2) Показатели, характеризующие прибыльность продаж.
- 3) Показатели, характеризующие доходность капитала.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость затрат) – отношение валовой (прибыли от продажи услуг), чистой прибыли или выручки к сумме затрат по оказанным услугам:

$$R_z = \frac{П_y}{C_y} \quad \text{или} \quad R_z = \frac{ЧП}{C_y}$$

где R_z – рентабельность затрат; $ЧП$ – чистая прибыль.

Она показывает, сколько прибыли организация имеет с каждого рубля, затраченного на оказание услуг. Может рассчитываться в целом по сервисной организации, а также по отдельным ее структурным подразделениям и видам оказываемых услуг. Рентабельность продаж (оборота) – отношение прибыли от реализации услуг или чистой прибыли к сумме полученной выручки:

$$R_y = \frac{П_y}{B_y} \quad \text{или} \quad R_y = \frac{ЧП}{B_y}$$

где R_y – рентабельность продаж.

Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет сервисная организация с рубля продаж. Рентабельность (доходность) капитала – отношение прибыли до налогообложения (валовой, чистой) к среднегодовой стоимости капитала или отдельных его слагаемых (собственного, заемного, основного оборотного капитала).

$$R_K = \frac{\Pi_y}{K} \quad \text{или} \quad R_K = \frac{\text{ЧП}}{K} \quad \text{или} \quad R_K = \frac{\Pi_{\text{ДР}}}{K},$$

R_K – рентабельность капитала; $\Pi_{\text{ДР}}$ – прибыль до налогообложения; K – среднегодовая стоимость капитала (основного, оборотного, отдельных его элементов).

Одним из важнейших факторов повышения эффективности работы сервисной организации является обеспеченность ее основными фондами в необходимом количестве и ассортименте, ускорение их оборачиваемости и более полное их использование. Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат показатели фондоотдачи, фондоемкости, рентабельности, относительной экономии фондов, повышения объема оказываемых услуг и другие. Фондоотдача – обобщающий показатель использования производственных основных фондов. Определяется как отношение стоимости оказанных услуг к среднегодовой стоимости основных производственных фондов (рентабельность основного капитала):

$$\Phi O = \frac{B_y}{K_{O\Phi}}$$

где ΦO – фондоотдача; $K_{O\Phi}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

Рост фондоотдачи свидетельствует об улучшении финансовых результатов деятельности сервисной организации и о том, что политика относительно основного капитала ведется в правильном направлении. Увеличение фондоотдачи ведет к относительной экономии производственных основных фондов и к увеличению объема оказываемых услуг. Использование основных фондов признается эффективным, если относительный прирост оказываемых услуг или прибыли превышает относительный прирост стоимости основных фондов за анализируемый период. Доля прироста оказываемых услуг за счет роста фондоотдачи определяется как произведение прироста фондоотдачи за анализируемый период и среднегодовой фактической стоимости основных производственных фондов:

$$DV = (\Phi O_1 - \Phi O_0) \cdot K_{O\Phi}$$

где DV – прирост услуг; ΦO_1 – фондоотдача в отчетном периоде; ΦO_0 – фондоотдача в прошлом периоде; $K_{O\Phi}$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов в отчетном периоде.

Фондоемкость – обратный показатель фондоотдачи, характеризующий величину основных фондов, приходящихся на каждый рубль выручки:

$$\Phi E = \frac{K_{O\Phi}}{B_y}$$

Фондовооруженность – показатель, характеризующий стоимостную величину основных фондов, приходящихся на каждого работающего в сервисной организации человека.

$$ФВ = \frac{К_{об}}{Ч_{ср}}$$

где $Ч_{ср}$ – среднегодовая численность работников организации.

Другой составляющей капитала сервисной организации является оборотный капитал или оборотные средства. Эффективность использования оборотных средств прямо пропорциональна скорости их оборачиваемости. Ускорение оборачиваемости позволит сервисной организации высвободить часть средств из оборота для оказания дополнительных услуг и повысит платежеспособность и финансовую устойчивость. Скорость оборачиваемости оборотных средств характеризуется коэффициентом оборачиваемости, коэффициентом загрузки средств в обороте (капиталоемкость), продолжительностью одного оборота. Коэффициент оборачиваемости (рентабельность оборотного капитала) рассчитывается по формуле

$$К_{об} = \frac{B_y}{K_{ос}}$$

где $К_{об}$ – коэффициент оборачиваемости; $К_{ос}$ – среднегодовая стоимость оборотных средств.

Показатель, обратный коэффициенту оборачиваемости оборотного капитала, называется капиталоемкостью.

$$К_{з} = \frac{K_{ос}}{B_y}$$

где $К_{з}$ – коэффициент загрузки средств в обороте (капиталоемкость).

Продолжительность одного оборота всех оборотных средств определяется по формуле

$$П_{об} = \frac{Д}{К_{об}} \quad \text{или} \quad П_{об} = \frac{K_{ос} \cdot Ч}{B_y}$$

где $П_{об}$ – продолжительность оборота капитала в днях; $Д$ – количество календарных дней в анализируемом периоде (год – 360 дней, квартал – 90, месяц – 30).

По аналогичным формулам рассчитывается оборачиваемость отдельных элементов или групп оборотных средств. Для определения величины прироста объема оказываемых услуг за счет увеличения оборачиваемости можно использовать формулу:

$$ДV = ДK_{об} \cdot ЧK_{ос1} = (K_{об1} - K_{об0}) \cdot ЧK_{ос1}$$

или

$$\begin{aligned} \Delta Y &= \Delta K_{OB} \cdot K_{OC0} + \frac{\Delta K_{OB} \cdot \Delta K_{OC}}{2} = \\ &= (K_{OB1} - K_{OB0}) \cdot K_{OC0} + \frac{(K_{OB1} - K_{OB0}) \cdot (K_{OC1} - K_{OC0})}{2} \end{aligned}$$

где ΔY – прирост услуг; K_{OB1} – коэффициент оборачиваемости в отчетном периоде; K_{OB0} – коэффициент оборачиваемости в прошлом периоде; K_{OC1} – среднегодовая стоимость оборотных средств в отчетном периоде; K_{OC0} – среднегодовая стоимость оборотных средств в прошлом периоде.

Каждая сервисная организация должна тщательно изучить показатели эффективности использования произведенных затрат на оказание услуг потребителям. К таким показателям относятся: производственная и полная себестоимость, их доля в цене услуг, количество оказанных услуг, приходящееся на один рубль затрат, величина затрат в расчете на рубль оказанных услуг. Полная себестоимость включает все ресурсы, израсходованные на производство в денежном выражении. Она представляет собой сумму прямых затрат на объект учета затрат и пропорциональной доли косвенных затрат, относимой на услуги. Оценка себестоимости по частичным затратам (производственная себестоимость) ориентирована на покрытие прямых затрат. Суть этой системы сводится к следующему: прямые затраты включаются в себестоимость оказываемых услуг, косвенные расходы целиком относятся на общие финансовые результаты того отчетного периода, в котором они возникли. Величина затрат в расчете на рубль оказанных услуг определяется по следующей формуле:

$$ЗЕ = \frac{C_y}{B_y}$$

Эффективность использования рабочей силы определяется с помощью показателей производительности труда, трудоотдачи и трудоемкости производства. Производительность труда (рентабельность трудовых ресурсов) показывает, какое количество услуг оказано одним работником.

$$ПТ = \frac{B_y}{Ч_{ср}}$$

где $ПТ$ – производительность труда.

Трудоотдача характеризует количество оказанных услуг, приходящееся на один рубль заработной платы.

$$ТО = \frac{B_y}{ФО}$$

где $ТО$ – трудоотдача; $ФОТ$ – фонд начисленной оплаты труда.

Трудоемкость – показатель, обратный трудоотдаче, характеризующий величину оплаты труда, приходящуюся на каждый рубль выручки.

$$TE = \frac{ФО}{B_v}$$

где TE – трудоемкость.

Еще одним показателем, который учитывается при анализе эффективности деятельности сервисной организации, является ассортимент предоставляемых услуг. Ассортимент услуг устанавливается в соответствии с профилем сервисной организации и отражается в ассортиментном перечне. Показателями, характеризующими ассортимент, являются структура, полнота, широта и степень обновления ассортимента. На основе показателей качества и показателей экономической эффективности сервисной деятельности проводится интегральная оценка уровня сервиса. Конкретные виды и формы сервиса должны определяться особенностями производимой продукции и особенностями ее эксплуатации. При оценке уровня сервиса, сопутствующего основной продукции (услуге), рекомендуется учитывать две его составляющие:

- функциональное качество сервиса как процесса передачи услуги или комплекса услуг при взаимодействии с потребителем;
- технологическое качество сервиса как результат того, что получает и с чем остается потребитель.

Схематично представлена оценка уровня сервиса продукции (услуги) по четырем группам параметров: доступности, ассортименту услуг, стабильности и четкости, стоимости обслуживания в разрезе трех видов сервиса: информационного, финансового и технико-технологического. Параметры доступности услуг предполагают использование метода селекции обслуживаемой продукции. Метод селекции – это охват продукции данной отрасли сервисом предприятия (организации). Чем выше степень охвата и ниже уровень специализации сервисных работ, тем менее избирателен сервис. Параметры ассортимента услуг являются мерой сбалансированности спроса на сервис со стороны потребителя и предложения сервиса со стороны производителя.

Структура ассортимента услуг представляет собой соотношение видов сервиса в стоимости набора услуг. Все перечисленные параметры ассортимента услуг позволяют судить о соответствии предложения сервиса стандарту обслуживания. При этом устойчивость ассортимента услуг отражает степень колебаний параметров широты и полноты и позволяет определить их характер. Обновляемость ассортимента услуг характеризует скорость «омоложения» набора услуг в результате пополнения новыми услугами и исключения устаревших. Можно считать, что оценка данного параметра должна определяться длительностью цикла жизни сервисной услуги на рынке потребителей данной услуги. Экономические параметры предполагают дисконтирование стоимости набора сервисных услуг, т. е. распределение во времени затрат потребителя на сервис, а также их долю в полной стоимости услуги (основной и сервисной), величину прироста цены продажи и величину прироста оборачиваемости денежных средств.



Рис.. Система оценки уровня сервиса

Анализ эффективности сервисной деятельности и интегральная оценка уровня сервиса составляют основу системы контроля руководителя за функционированием сервисной организации. Получаемые показатели являются индикаторами правильности действий персонала и руководителя организации, позволяют принимать своевременные решения, обеспечивающие устранение недостатков и повышение эффективности деятельности сервисной организации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте процесс управления маркетингом на предприятиях сервиса.
2. Охарактеризуйте систему маркетинговых исследований и маркетинговой информации на предприятиях сервиса.
3. Охарактеризуйте рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия сервиса.
4. Охарактеризуйте содержание сегментирования рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование товара на предприятиях сервиса.

5. Охарактеризуйте содержание стратегии разработки новых товаров на предприятиях сервиса
6. Основные направления развития современных сервисных технологий в процессе предоставления услуг, соответствующих требованиям потребителей
7. Основные направления разработки процесса предоставления услуг, в том числе в соответствии с требованиями потребителя.
8. Концепции управления маркетингом.
9. Процесс управления маркетингом.

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕРВИСА

1. Форма организации производства
2. Связь управления производственным процессом и управление развитием бизнеса
3. Современные методы и технологии управления производственным процессом

1. Форма организации производства

Форма организации производства представляет собой определенное сочетание во времени и в пространстве элементов производственного процесса при соответствующем уровне его интеграции, выраженное системой устойчивых связей. Различные временные и пространственные структурные построения образуют совокупность основных форм организации производства. Временная структура организации производства определяется составом элементов производственного процесса и порядком их взаимодействия во времени. По виду временной структуры различают формы организации с последовательной, параллельной и параллельно-последовательной передачей предметов труда в производстве. Форма организации производства с последовательной передачей предметов труда представляет собой такое сочетание элементов производственного процесса, при котором обеспечивается движение обрабатываемых изделий по всем производственным участкам партиями произвольной величины. Данная форма является наиболее гибкой по отношению к изменениям, возникающим в производственной программе, позволяет достаточно полно использовать оборудование, что дает возможность снизить затраты на его приобретение. Форма организации производства с параллельной передачей предметов труда основана на таком сочетании элементов производственного процесса, которое позволяет запускать, обрабатывать и передавать предметы труда с операции на операцию поштучно и без ожидания. Такая организация производственного процесса приводит к уменьшению количества деталей, находящихся в обработке, сокращению потребностей в площадях, необходимых для складирования и проходов. Форма организации производства с параллельно-последовательной передачей предметов труда является промежуточной между последовательной и параллельной формами и частично устраняет присущие им недостатки. Изделия с операции на операцию передаются транспортными партиями. Пространственная структура организации производства определяется количеством технологического оборудования, сосредоточенного на рабочей площадке (числом рабочих мест), и расположением его относительно направления движения предметов труда в окружающем пространстве. Возможные варианты пространственной структуры организации. Цеховая структура характеризуется созданием участков, на которых оборудование (рабочие места) расположено параллельно потоку заготовок, что предполагает их специализацию по признаку технологической однородности. На

участке с линейной пространственной структурой оборудование (рабочие места) располагается по ходу технологического процесса и партия деталей, обрабатываемая на участке, передается с одного рабочего места на другое последовательно. Ячеистая структура организации производства объединяет признаки линейной и цеховой. Комбинация пространственной и временной структур производственного процесса при определенном уровне интеграции частичных процессов обуславливает различные формы организации производства: технологическую, предметную, прямоточную, точечную, интегрированную. Технологическая форма организации производственного процесса характеризуется цеховой структурой с последовательной передачей предметов труда. Предметная форма организации производства имеет ячеистую структуру с параллельно-последовательной (последовательной) передачей предметов труда в производстве. На предметном участке устанавливается, как правило, все оборудование, необходимое для обработки группы деталей с начала и до конца технологического процесса. Если технологический цикл обработки замыкается в пределах участка, он называется предметно-замкнутым. Предметное построение участков обеспечивает прямоточность и уменьшает длительность производственного цикла изготовления деталей. В сравнении с технологической формой предметная позволяет снизить общие расходы на транспортировку деталей, потребность в производственных площадях на единицу продукции. Вместе с тем данная форма организации производства имеет и недостатки. Главный из них в том, что при определении состава оборудования, устанавливаемого на участке, на первый план выдвигается необходимость проведения определенных видов обработки деталей, что не всегда обеспечивает полную загрузку оборудования. При точечной форме организации производства работа полностью выполняется на одном рабочем месте. Изделие изготавливается там, где находится его основная часть. Организация точечного производства имеет ряд достоинств: обеспечивается возможность частых изменений конструкции изделий и последовательности обработки, изготовления изделий разнообразной номенклатуры в количестве, определяемом потребностями производства; снижаются затраты, связанные с изменением расположения оборудования, повышается гибкость производства. Интегрированная форма организации производства предполагает объединение основных и вспомогательных операций в единый интегрированный производственный процесс с ячеистой или линейной структурой при последовательной, параллельной или параллельно-последовательной передаче предметов труда в производстве. Экономический эффект при переходе к интегрированной форме организации производства достигается за счет сокращения длительности производственного цикла изготовления деталей, увеличения времени загрузки станков, улучшения регулирования и контроля процессов производства.

2. Связь управления производственным процессом и управление развитием бизнеса

Управление производством является динамично развивающейся системой, указанные выше элементы которой взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют четкого и целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой каждого подразделения. Принципы организации производственных процессов должны охватывать весь довольно сложный комплекс производственных и управленческих, правовых, экономических, информационных, мотивационных и психологических аспектов организации производства. В связи с этим, сформулируем конкретный перечень принципов организации и управления производственными процессами в организации:

- . Правовая регламентация производственных и управленческих процессов
- . Совершенствование системы менеджмента организации

- . Применение научных подходов к производственным процессам
- . Обеспечение инновационного характера развития организации
- . Ориентация производственных процессов на качество
- . Обеспечение адаптивности производственных и управленческих процессов
- . Подбор команды профессионалов
- . Обеспечение сопоставимости управленческих решений
- . Рациональное сочетание централизации и универсализации производственных процессов
- . Рациональное сочетание методов управления персоналом
- . Ранжирование объектов управления
- . Персонификация управления и стимулирование результатов труда
- . Обеспечение восприимчивости процессов управления производством
- . Обеспечение информативности процессов управления производством
- . Автоматизация процессов управления производством
- . Обеспечение оперативности управления производством
- . Регламентация производственных процессов
- . Обеспечение пропорциональности производственных процессов
- . Обеспечение прямоочности производственных процессов
- . Обеспечение непрерывности производственных процессов
- . Обеспечение параллельности производственных процессов
- . Обеспечение ритмичности производственных процессов
- . Обеспечение специализации производственного процесса

Перечисленные принципы рациональной организации производственных процессов являются основным фактором повышения организованности системы управления производственными процессами, которая характеризуется степенью количественной определенности связей между компонентами системы. Методы управления - способы, формы воздействия руководителя на подчиненных: организационно-распорядительные (инструкции, контроль исполнения); экономические (хозяйственный расчет); социально-психологические (учет психологии личности, коллектива). Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства "сверху" путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла. Цели, составляя суть любой деятельности в области управления производством, определяют подход к постановке задач, выработке стратегии и тактики решения. При принятии решений по выбору целей производства, прежде всего, определяют их приоритетность применительно к главной цели определяют их приоритетность к главной цели и разрабатывают меры по оптимизации. Внедрение решения представляет собой текущую функцию, связанную с оперативным управлением и регулированием производства, что является главным в деятельности руководителя производства. В рамках целей, разрабатываемых для предприятия в целом, ставят конкретные задачи для каждого производственного подразделения. Эти задачи можно сформулировать следующим образом:

- постоянное внедрение в производство новых, более совершенных товаров;
- систематическое сокращение всех видов затрат на производство единицы продукции;
- снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытового цикла при постоянном внедрении в серийное производство новых изделий, расширение номенклатуры выпускаемой продукции и изменение ее ассортимента.

Разработка целей и задач должна основываться на анализе современного положения и тех перспектив, которые могут открыться для него в будущем. Всякое производство имеет определенную территориальную и отраслевую структуру, в нем идут процессы специализации, технического прогресса и др. Все эти черты объективны, и управление производством должно следовать законам управляемого объекта. В системе управления должны учитываться характер производства, условия снабжения, сбыта и т.д.; материальная сторона производства и характер участия работников в нем; отдельные факторы или параметры - качество продукции, издержки и т.д. Специфика управления производством в условиях рынка характеризуется следующими факторами:

- сокращение жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых товаров при уменьшении их объемов (вместо выпуска больших партий стандартных продуктов);

- существенным усложнением технологических процессов, обусловливающим повышение требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;

- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные системы управления имеют следующие признаки:

- наличие небольших подразделений с меньшим числом работников более высокой квалификации;

- минимальное число уровней управления;

- создании организационных структур, основанных на группах специалистов;

- составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;

- наличие на складах минимальных запасов;

- незамедлительная реакция на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;

- наличие легко переналаживаемого оборудования;

- высокая производительность труда и низкие затраты;

- высокое качество выпускаемой продукции и ориентация на точные связи с потребителями.

Оперативное управление производством - основной элемент организации управлению деятельностью предприятия. Оно охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации. Без него деятельность предприятия не может быть прибыльной. Цель управления - обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение объема единовременно изготавливаемой продукции;

- оперативное планирование места и времени изготовления продукции;

- координацию прохождения внутрипроизводственных и внешних заказов;

- выдачу нарядов на проведение работ;

- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;

- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;

- размещение заказов на материалы.

Таким образом, управление производственным процессом в организации является комплексным процессом, основанным на ряде обязательных принципов. Методы управления производственными процессами в целом соответствуют

общеорганизационным, хотя имеют и свою специфику, обусловленную особенностями производственными процессами.

3. Современные методы и технологии управления производственным процессом

На современном этапе широкое распространение получила информационная система управления - это система информационного обслуживания работников управленческих служб. Таким образом, она выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой на конкретном экономическом объекте, реализует цели и задачи, стоящие перед ним:

- контроль за выполнением производственных заказов;
- контроль за состоянием производственных мощностей;
- контроль за технологической дисциплиной;
- ведение документов для сопровождения производственных заказов (заборные карты, маршрутные карты);
- оперативное определение фактической себестоимости производственных заказов.

Современная автоматизированная система управления должна сочетать в себе максимально возможный комплекс функций для управления всеми бизнес-процессами предприятия: управления маркетингом и продажами, управления снабжением, управление финансами, жизненный цикл изделия от конструкторских разработок до массового производства и сервисного обслуживания. В системе должна быть реализована стратегия производства, ориентированного на потребителя, независимо от того, разрабатывает предприятие продукцию под заказ, производит на склад, ведет единичное, мелкосерийное или крупносерийное производство. Система должна управлять производственным процессом и непрерывно контролировать его параметры на отклонение от допустимых значений, начиная со стадии планирования заказа на реализацию до отгрузки готовой продукции потребителю. Система должна реализовывать методику управления затратами и центрами затрат. Такая методика требует планирования себестоимости изделий, утверждения плановых нормативов и контроль отклонений фактических затрат от их нормативов для своевременного принятия мер. Учет затрат должен осуществляться по местам их возникновения и позволять управленческому персоналу вести анализ. На основе производственного плана и нормативной себестоимости система должна рассчитать смету затрат на производство. Система должна обеспечить единство данных финансового и управленческого учета. В современных условиях функционирования предприятия совершенно необходимо, чтобы данные, введенные в систему, были доступны сразу после регистрации хозяйственной операции всем, кто испытывает в них потребность: от учетчика в цеху до управляющего предприятием. Например, единство данных финансового и управленческого учета. Финансово-хозяйственные операции должны регистрироваться в системе сразу после их совершения. Это позволит осуществлять контроль за производством на уровне производственных смет.

Контрольные вопросы и задания:

1. Основные типы и характеристики негативных воздействий и угроз безопасности предприятия в сфере сервиса на воздушном транспорте.
2. Экологическая безопасность предприятия в сфере сервиса на воздушном транспорте.
3. Система органов и организаций и система мер обеспечения экономической безопасности предприятия в сфере сервиса на воздушном

транспорте.

4. Общая классификация способов обеспечения экономической безопасности.

Примерные темы сообщений

1. Система мер по защите коммерческой тайны на сервисном предприятии на воздушном транспорте.

2. Методы воздействия на виновных в нарушении коммерческой тайны.

3. Сущность предпринимательского риска.

4. Классификация предпринимательских рисков на предприятии в сфере сервиса на воздушном транспорте.

5. Процесс управления рисками на предприятии в сфере сервиса на воздушном транспорте.

6. Методы управления риском на предприятии в сфере сервиса на воздушном транспорте.

Список литературы

1. Сфера услуг в современном обществе: Экономика, менеджмент, маркетинг: учебное пособие. [Текст]. / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2011. – 328 с. - ISBN 978-5-406-00005-2
2. Услуги в современной экономике. [Текст]. / Отв. ред. Л.С. Демидова, В.Б. Кондратьев. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 342 с. - ISBN 978-5-9535-0348-8
3. Балаева, О. Н. Управление организациями сферы услуг [Текст]. учеб. пособие / О. Н.Балаева, М. Д. Предводителева ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 155 — ISBN 978-5-7598-0718-6
4. Панина З. И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: Практикум [Текст]. / З.И. Панина, М.В. Виноградова.— М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 244 с. ISBN 978-5-394-00715-6
5. Управление предприятиями сервиса: практический подход. (Managerial Economics). – Учебник. [Текст]. / Под ред. А.Г. Грязновой и А.Ю. Юданова, - М.: КноРус. – 2010. - ISBN 978-5-406-02968-8
6. Управление предприятиями сервиса. Теория и российская практика. [Текст]. – Учебник. [Текст]. / Под. ред. А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова. [Текст]. – М.: КНОРУС, - 2010. - ISBN 978-5-406-01519-3
7. Управление предприятиями сервиса. В 3т. [Текст]./ - Учеб. для вузов. Реком. Минобр. РФ. Т. 1 / В. М. Гальперин, С. М. Игнатъев, В. И. Моргунов. - М.: Омега-Л, 2010. - 348с. – ISBN 978-5-406-03229-9
8. Управление предприятиями сервиса. В 3т.: Учеб. для вузов. Реком. Минобр. РФ [Текст]. - Т.2 / В. М. Гальперин, С. М. Игнатъев, В. И. Моргунов. [Текст]. - М.: Омега-Л, 2010. - 503с. – ISBN 978-5-406-03229-9

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Федеральный образовательный портал ЭСМ (Экономика. Социология. Менеджмент). – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>.
2. Административно-управленческий портал AUP.ru. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>.
3. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал. – Режим доступа: <http://eup.ru/Catalog/All-All.asp>.
4. Образовательный портал «Науки-онлайн». – Режим доступа: <http://www.nauki-online.ru/ekonomika>.
5. Библиотека «Гумер». – Режим доступа: <http://www.gumer.info>.