



И.Г. Палькевич

**УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

г. Сыктывкар, 2023 год

Палькевич И.Г. Управление малым предприятием.
Сыктывкар, 2023.

Автор учебного пособия Палькевич Инна
Геннадьевна, бизнес-тренер.

Данное учебное пособие предназначено для
обучающихся программ «Менеджмент в малом и
среднем бизнесе», «Основы предпринимательской
деятельности», «Социальный предприниматель».

© Палькевич И.Г., 2023

**«Задача менеджмента в XXI веке –
научиться управлять эффективностью
управленческого и творческого труда».**

П. Друкер

Современный термин «менеджмент» означает профессиональную деятельность - результативное и эффективное управление организациями.

Примечание. **Менеджмент** (от англ. **management** - управление, руководство, администрирование) - это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие.

Что же означает понятие **управление**?

Примечание. **Управление**-это целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности¹.



Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:

- 1) **материальные** (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);
- 2) **финансовые** (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);
- 3) **человеческие** (работники, персонал организации);
- 4) **информационные** (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);

¹ Михненко П.А. «Теория менеджмента» /Учебник, "Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014

5) **временные** (рабочее время).

Функции менеджмента - это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять определенное влияние на управленческий объект в целях достижения поставленной задачи.

Классификация функций менеджмента.

Функции менеджмента в зависимости от задач исследования разделяют по следующим признакам: содержание процесса управления; принадлежности к сферам производственно-хозяйственной деятельности; содержанием выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированная деятельность, техническое обслуживание); принадлежности к различным видам управленческого труда (производственной, экономической, технологичности, организационной и т.д..

В общественном производстве выделяют функции управления промышленностью, сельским хозяйством, транспортом; в сфере обращения - управление финансами, торговлей, материально-техническим обслуживанием. Функции менеджмента делятся на общие (универсальные), которые пригодны для различных процессов управления, потому что выражают сущность управления, а также конкретные (специальные) функции, которые передают содержание управления.

Общие функции менеджмента - планирование, организация, мотивация, контроль, координация, учет и анализ являются обязательными для всех предприятий. Каждая из этих функций для организации жизненно важна. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главным, а функции организации, регулирования, мотивации, контроля и учета ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов.

Планирование - главная функция менеджмента, которая предусматривает прогнозирование, определение целей, стратегии, политики и задач того или иного формирования; означает сознательный выбор решения что работы, как, кому и когда.

Организация как функция менеджмента направлена ??на формирование управляющих и управляемых систем, а также связей и отношений между ними, обеспечивая упорядоченность технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности каждого субъекта хозяйствования.

Мотивация -это процесс побуждения работников к высокопроизводительному деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации.

Контроль -это система наблюдения и проверки соответствия функционирования предприятия установленным стандартам и другим нормативам, выявление допущенных отклонений от принятых решений и определение причин их невыполнении.

Планирование. Отвечает на 3 основных вопроса:

Где находится фирма в настоящее время?

Куда мы хотим двигаться?

Как, при помощи каких ресурсов фирма собирается достичь своих целей?

Применение планирования на фирме позволяет:

- **предвидеть** перспективу развития фирмы в будущем;
более **рационально использовать** все ресурсы предприятия;

избежать риска банкротства;

- более **целеустремленно** и **эффективно** проводить научно-техническую политику;
- **улучшать** контроль в организации;
- **увеличивать возможности** в обеспечении фирмы необходимой информацией.

Взаимосвязь процессов при планировании

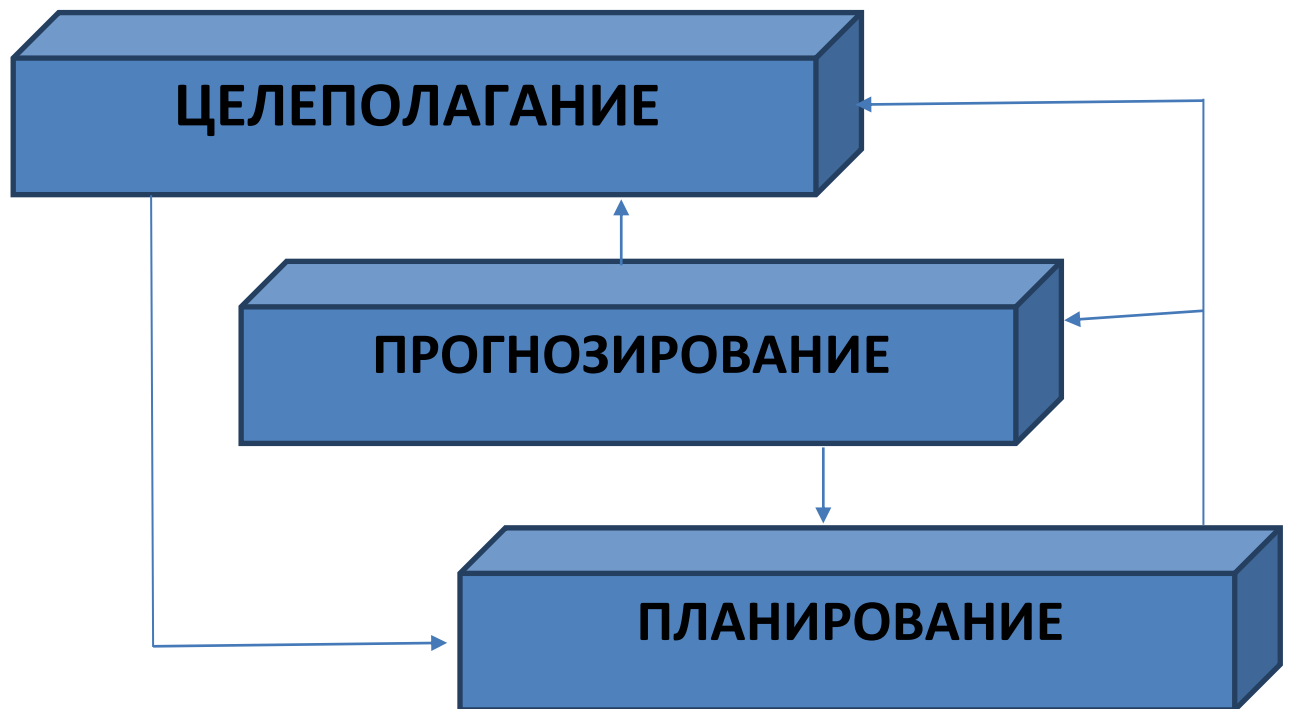


Рисунок 1

План работы организации должен содержать ответы на следующие вопросы:

- что делать? (содержание мероприятия);
- когда делать? (дата, период);
- кто делает? (персонифицированный исполнитель);
- где делать? (место проведения).

В зависимости от выбора планового периода планирование подразделяется:

- **долгосрочное** (10 — 15 лет);
- **среднесрочное** (5 лет) план нацелен на решение отдельных стратегических проблем, сформулированных в стратегическом плане;
- **текущее (годовое) и оперативное** (месяц, декада, смена, час)- увязывает все направления деятельности предприятия и работу всех его подразделений на текущий финансовый год.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури **классические корпоративные стратегии**

- 1. Ограниченный рост** – установление целей от достигнутого уровня, в зрелых отраслях со статичной технологией
- 2. Рост**- значительное повышение целей над уровнем показателей прошлого периода, в динамичных отраслях с быстроменяющимися технологиями
- 3. Сокращение** – «снятия сливок», реструктуризация, сокращение расходов, уход с рынка
- 4. Стабилизация** – достижение постоянных объемов дохода в условиях нестабильности
- 5. Выживание**- новое применение потенциала организации в условиях серьезных изменений внешней среды (пересмотр системы управления, финансов, маркетинга)

Этапы формирования стратегии развития фирмы:

- выработка миссии предприятия;
 - определение его стратегического положения в отрасли и регионе;
 - оценка сил конкуренции;
 - анализ внешних и внутренних факторов успеха, сильных, слабых сторон, опасностей и возможностей предприятия (SWOT-анализ);
 - разработка альтернативных стратегий развития предприятия, их оценка по системе показателей (увеличение или сокращение доли рынка, уровень рентабельности, размер чистой прибыли, окупаемость капитальных вложений, темпы роста объема продаж и емкости рынка);
 - выбор окончательной стратегии, которая включается в план.
- Стратегический план уточняется в бизнес-плане и плане маркетинга.

Пожираетел ь времени

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие достаточного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование рабочего дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Неэффективное хранение документов и другой информации.
8. Недостаточное разделения труда, выполнение чужой работы.
9. Отрывающие от дел телефонные звонки, письма и разговоры.
10. Неполная и/или несвоевременная информация, ведущая к необходимости «тушить пожар».
11. Отсутствие самодисциплины.
12. Неумение довести дело до конца, потеря интереса к проекту.
13. Неэффективные совещания.
14. Обсуждение сложных вопросов без надлежащей подготовки.
15. Синдром «откладывания».
16. Желание знать все детали, прежде чем действовать.
17. Спешка, нетерпение.
18. Редкое делегирование (или его отсутствие).
19. Недостаточный контроль за выполнением того, что делегировано.
20. Слишком частые поездки.
21. Дела, которые можно решить по телефону, переносятся на личную встречу.

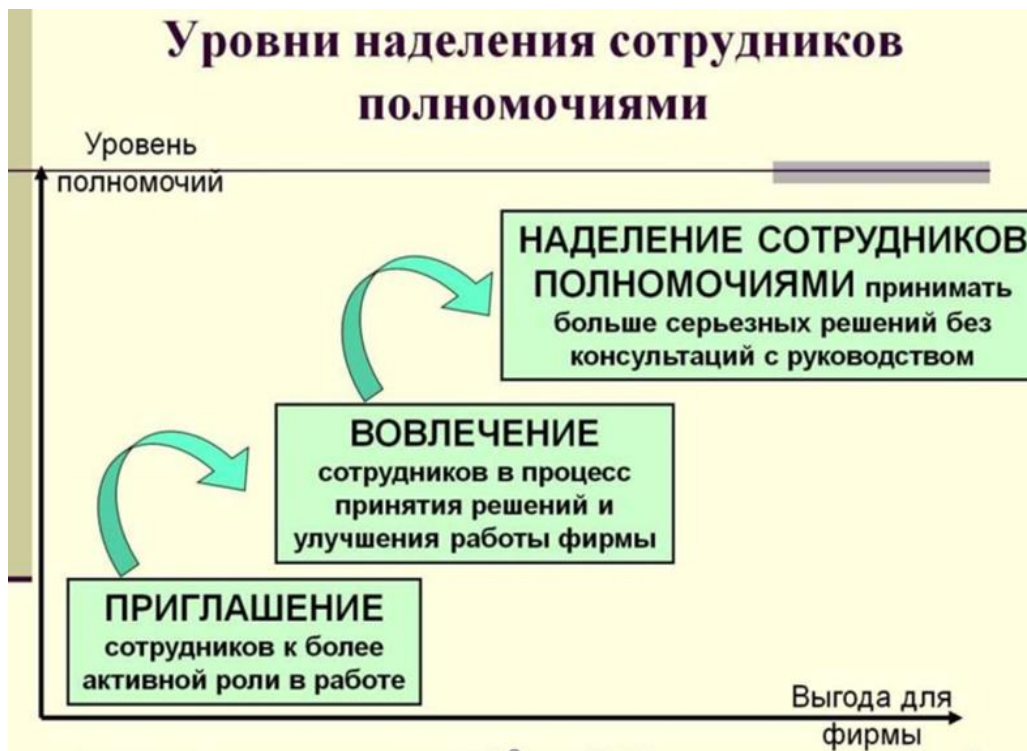
Организация (организовывание) - функция управления, задачей которой является формирование структуры организации на основе выявления бизнес-процессов, ресурсов, материалопотоков, специфики разделения труда, полномочий, потребностей, ролей сотрудников.

Организовывать-означает разделить целое на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи нижестоящим уровням путем распределения ответственности, полномочий, а также установить взаимосвязи между различными видами работ. Для этого необходимо четко определить права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигается путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний распорядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Виды:

приказ, согласование, рекомендация, система участия, консультация, порядок принятия решения, регламенты, стандарты, правила, нормы, увещание, просьба, убеждение, обсуждение, информирование, отчетность.

Технология делегирования полномочий	
ЧТО?	То надо сделать, какие задания выполнить? Какие факторы, условия должны быть приняты во внимание? Какие трудности могут возникнуть?
КТО?	Кто будет отвечать за выполнение задания? С кем исполнителю придется взаимодействовать? Кого следует проинформировать или поставить в известность?
ЗАЧЕМ?	Достижению какой цели служит выполнение данной задачи? Каково ее значение в общем контексте работы организации? Что произойдет, Если задача не будет выполнена?
КАК?	Как выполнить задачу? Какие методы следует использовать? Каким требованиям должен отвечать результат? Какие средства и ресурсы могут быть использованы? Какими могут быть затраты?
КОГДА?	Когда следует начинать работу? Когда следует ее завершить? Когда установить промежуточные сроки, контрольные точки? Когда и в какой форме следует информировать руководителя о ходе и о результатах работы?



Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как:

- организационно-правовая форма предприятия;
- сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);
- масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);
- рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;
- используемые технологии;
- информационные потоки внутри и вне фирмы;
- степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

- организации с [внешней средой](#);
- подразделений организации;
- организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется.

Структура фирмы — это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Линейная структура

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.



Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

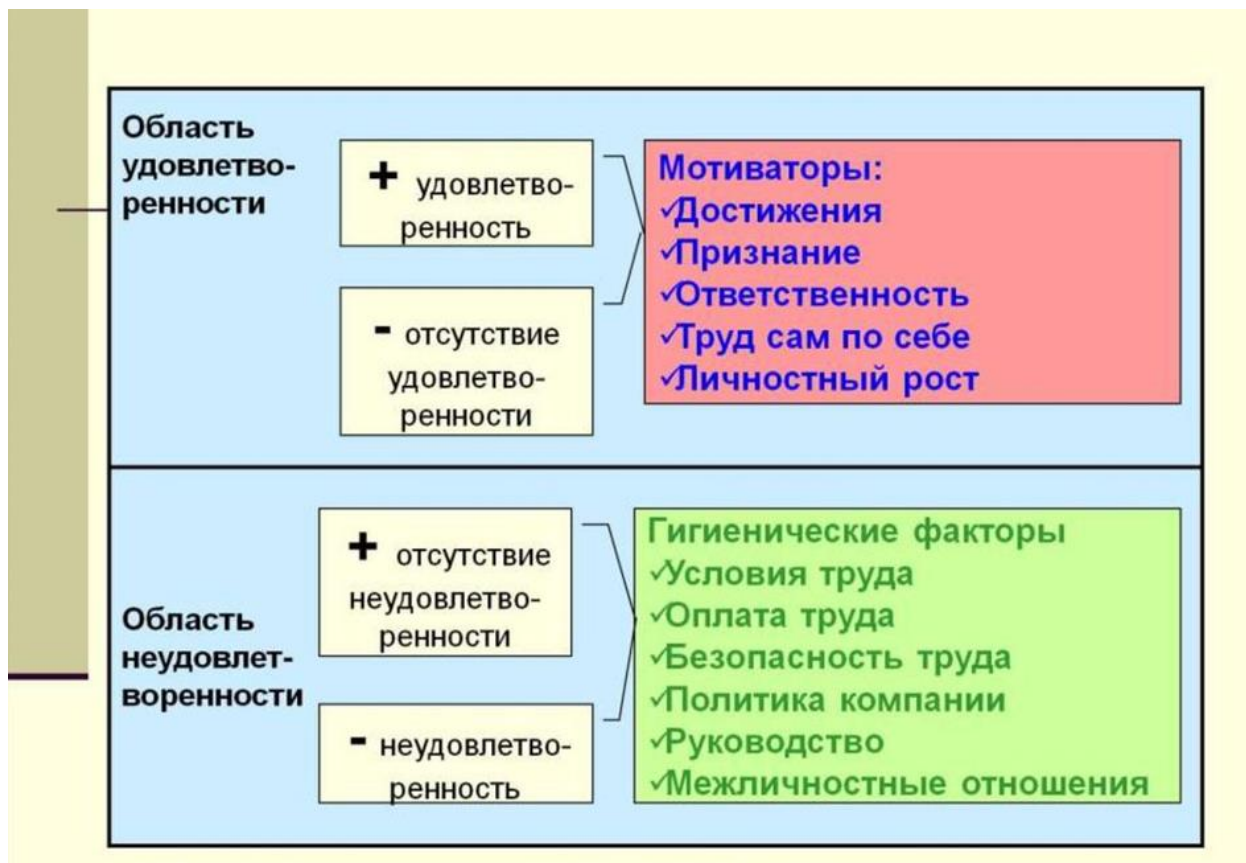
Мотивация -система действий по активизации мотивов другого человека. Мотивация подразумевает создание условий, когда у человека пробуждаются его собственные мотивы. Мотивирование- это в сущности, создание обогащенной стимулами и возможностями среды, в которой человек актуализирует свои мотивы.

Система стимулирования – это совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей. Стимулы делятся на материальные и нематериальные.

Материальные, в свою очередь, делятся на денежные (заработная плата, доплаты, надбавки, ссуды и льготные кредиты) и не денежные, состоящие из социальных (мед. обслуживание, страхование, путевки, питание, подарки и т.п.) и функциональных (улучшение организации труда, улучшение условий труда).

Нематериальные стимулы состоят из социально-психологических (общественное признание, похвала, поддержка и одобрение), творческих (повышение квалификации, стажировки и командировки) и стимулов свободного времени (гибкий график работы, доп. отпуск). Таким образом, мотивация зависит от потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения за выполненную работу.

Цикл мотивации




Сегодня работодатель заинтересован не только в квалифицированных, но и лояльных сотрудниках, поэтому лучшие компании и те организации, которые хотят добиться успеха, конкурируют друг с другом в создании привлекательных условий работы и развития качественных отношений с персоналом.

Кроме того, чем более привлекателен имидж организации как работодателя или, говоря профессиональным языком, ее HR-бренд, тем больше потенциальных сотрудников захотят в ней работать, что, в свою очередь, повышает шансы принять на работу лучших.²

² Канева Ю.О. «7 правил, чтобы стать лучшим работодателем» /Журнал .DOC, январь 2019, стр.22

Признаки лояльных сотрудников

	<ul style="list-style-type: none">• готовы пожертвовать своими личными интересами ради достижения организационных целей, например, выйти на работу в выходной день• стремятся выполнять свою работу на высоком уровне• доброжелательны по отношению к коллегам, клиентам и партнерам организации• стремятся развиваться и учиться• заинтересованы в рациональном использовании ресурсов организации• накапливают и передают корпоративные знания новичкам• более охотно становятся наставниками• ищут и находят нестандартные решения для рабочих задач и ситуаций³
---	---

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны.

Теории мотивации бывают содержательными (Маслоу, Альдерфера, Мак Клееланда, Герцберга) и процессуальные (ожидания Врума, справедливости Адамса, Портера-Лоулера).

Между тем целесообразно объединить эти две группы теорий мотивации, так как первая из них принимает **за основу мотивы в статике, а вторая - в динамике**. Как и любой вопрос в теории организации, проблему мотивации следует изучать одновременно как структуру (субстанцию) и как

³ Канева Ю.О. «7 правил, чтобы стать лучшим работодателем» /Журнал .DOC, январь 2019, стр.22

процесс. Субстанция без движения мертва. Поэтому на стадии планирования работ следует разрабатывать и включать в планы показатели мотивации, учитывающие ситуационные альтернативные варианты достижения цели, а при реализации планов - выбирать наиболее эффективный вариант.

Мотивация осуществляется через стили управления.

<https://pptcloud.ru/psihologia/teoriya-pokoleniy>

Теория А. Маслоу:

Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,

социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям,

потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Имеется **процессуальные теории мотивации**: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума: Ожидание результата (З-Р) - соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами; ожидание того, что усилия повлекут за собой вознаграждение (Р-В); валентность – ценность вознаграждения, это предполагаемая степень относительного удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Мотивация = З-Р x Р-В x Валентность.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если люди чувствуют, что прямой связи между

затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (P-B) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Теория справедливости (равенства) Адамса: эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Для руководителя важно понять, что является мотивирующим фактором для того или иного подчиненного и постараться удовлетворить его потребности, если компания не хочет потерять ценного кадра. Способы восстановления и укрепления мотивации труда можно разделить на несколько относительно самостоятельных путей.

Первым, безусловно, является материальное стимулирование сотрудников: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Следующим путем улучшения мотивации является совершенствование организации труда, куда входит постановка целей, расширения трудового функционала, применение гибких графиков, улучшению трудовых условий.

В целом, можно сформулировать ряд правил, которыми руководствуются лучшие работодатели, выстраивая взаимоотношения с персоналом, а также с потенциальными соискателями:

<p>правило 1</p>	<p>Предлагать сотрудникам не только конкурентную заработную плату, но и условия для развития. Эффективные работодатели активно вкладываются в развитие своих сотрудников через создание корпоративных университетов, развернутой системы обучения персонала, управление кадровым резервом и продвижение по карьерной лестнице. Развитие талантов - это актуальный тренд последнего десятилетия.</p>
<p>правило 2</p>	<p>Использовать различные формы труда для различных категорий персонала. Сегодня мы можем наблюдать изменение места работы в системе жизненных ценностей. Если раньше подавляющее число наших соотечественников</p>

	«жили, чтобы работать», то приоритет современного наемного сотрудника – «работать, чтобы жить». Для привлечения квалифицированного персонала предлагается свободный график работы, удаленная работа и прочее.
правило 3	Привлекать сотрудников хорошим соцпакетом. Можно предлагать его различные компоненты в зависимости от стажа сотрудника в организации, уровня его результативности и так далее. Такие «бенефиты», как бесплатное питание, проезд, организация досуга или дополнительное медицинское страхование добавляют немало пунктов к рейтингу работодателя в глазах общественности.
правило 4	Создавать в организации условия для поддержания здорового образа жизни и спорта сотрудников. Здоровый сотрудник -хороший сотрудник, способный решать сложные задачи и работать в напряженном режиме, если это потребуется организации. Поэтому инвестиции в ЗОЖ всегда возвращаются сторицей, хотя бы за счет сокращения дней, проведенном на больничном.
правило 5	Вовлекать в мероприятия, проводимые организацией, не только сотрудников, но и членов их семей. Большинство из нас с большой охотой пойдут на корпоративные мероприятия, если можно будет взять с собой детей и «вторую половинку». Такие виды активности, как конкурс рисунков детей сотрудников или проект «Учусь на «5»!», поздравления деда мороза с выездом на дом и новогодние «Елки», несомненно, добавят «плюсов к карме» работодателя. Результатом также станет и то, что лояльность будет формироваться и у сотрудников, и у близких, которые зачастую также участвуют в принятии решения о смене места работы.
правило 6	Участвовать в благотворительности. Существует одна из необычных форм нематериальной мотивации, при которой работодатель от имени своих сотрудников участвует в благотворительных проектах: помогает детям, бездомным животным, одиноким престарелым гражданам, строительству храмов, защите окружающей среды и так далее. Механизм действия этого способа мотивации достаточно прост-лучшие работники могут распоряжаться определенной суммой, направив ее на благотворительность. В целом, если организация просто участвует в подобных аспектах общественной жизни, это уже рождает у персонала повод для гордости за нее.
правило	Создавать комфортную рабочую среду и условия труда. Оснащенность рабочего места, наличие комнаты отдыха,

7	где сотрудники могут уединиться во время перерывов; наличие предметов с организационной символикой-все это воспринимается как свидетельство надежности и достатка, вселяет уверенность в завтрашнем дне и вызывает приятные эмоции от присутствия на работе ⁴ .
----------	--

Контроль - процесс, направленный на обнаружение количественных и качественных отклонений от запланированных показателей.

Контроль является одной из ведущих функций управления. И в любой организации он занимает второе место после целеполагания. Когда руководство ставит перед сотрудниками цель, то контроль становится тем процессом, с помощью которого обеспечивается достижение организацией этой цели. Проще говоря, контроль-это та функция, которая обеспечивает успешную работу предприятия.

А для того, чтобы привести предприятие к успешной деятельности, необходимо знать основные функции контроля в системе управления:

- **диагностическая** – помогает изучить реальное положение дел в организации;
- **стимулирующая** – по итогам контроля работников будет ожидать поощрение либо наказание, поэтому они стремятся к более эффективной и качественной работе;
- **коммуникативная** – помогает устанавливать и поддерживать обратную связь;
- **ориентирующая** – помогает выявить, на что нужно обратить особое внимание;
- **корректирующая** – способствует исправить ошибки и улучшить дальнейшую работу на основе полученных данных.

Контроль как функция управления предполагает тесную взаимосвязь с планированием, мотивацией и организацией рабочего процесса.

Связь контроля с планированием проявляется в формулировании целей и конечных показателей, которые прописываются в планах предприятия. Периоды продолжительности контроля и планирования, как правило, должны совпадать, а сам контроль должен делиться на три вида: стратегический, тактический и оперативный.

⁴ Канева Ю.О. «7 правил, чтобы стать лучшим работодателем» /Журнал .DOC, январь 2019, стр.24



Что касается сферы управления, то ни одна организация не сможет полноценно существовать без надлежащего контроля. Сущность функции контроля в управлении заключается в выполнении ряда задач:

1. Контроль обнаруживает факторы, которые могут оказать негативное влияние на деятельность организации, позволяет подготовиться к ним и своевременно на них отреагировать.
2. Помогает выявить ошибки и промахи в деятельности организации, и оперативно принять меры для их устранения.
3. По результатам контроля оценивается деятельность организации, работы персонала и эффективности системы управления.
4. Результат контроля позволяет скорректировать текущее положение дел в организации и создать новые условия для мотивации.
5. Контроль как функция управления – это деятельность не одного или нескольких людей. Он должен соблюдаться всем персоналом организации, поскольку самоконтроль – лучшее средство для стимуляции деятельности⁵.

Аутсóрсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника и/или ресурса) — передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области.

⁵ Интернет ресурс/ <http://kak-bog.ru/kontrol-kak-funkciya-upravleniya>

Понятие аутсорсинга вошло в российскую практику всего несколько лет назад, но уже нашло широкое распространение. Суть аутсорсинга сводится к передаче компанией определенных операций на выполнение сторонней организации⁶.

Основные признаки аутсорсинга

наличие договора о передаче функций;

долгосрочность соглашения (более года);

передача только неосновных (непрофильных) операций;

возможность передачи бизнес-процессов (бухгалтерский учет, подбор персонала, техническое обслуживание).

Виды аутсорсинга

Производственный аутсорсинг;

Аутсорсинг бизнес-процессов;

IT-аутсорсинг.

Производственный аутсорсинг – это вариант полной или частичной передачи другой компании бизнес-процессов по изготовлению требуемой продукции, например автозапчастей. Благодаря чему предприниматель имеет возможность существенно упростить весь производственный цикл.



⁶ Интернет ресурс/ <http://delatdelo.com/spravochnik/terminy/autsorsing-cto-eto-takoe.html>

ПОЧЕМУ ВЫГОДНО ПЕРЕХОДИТЬ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ АУТСОРСИНГ?

Основываясь на опыте отечественных предприятий, можно выделить

5 причин перехода на производственный аутсорсинг:

1. **Нерегулярные работы.** Выгоднее привлекать рабочих тогда, когда это действительно нужно, а не держать на окладе.
2. **Бизнес-модель.** Иногда деятельность предприятия изначально основана на аутсорсинге.
3. **Подстраховка.** Если собственное оборудование сильно изношено, переход на производственный аутсорсинг поможет обойтись без срывов и остановок.
4. **Изготовление простых деталей.** Передача внутренних процессов, например функций по производству мелких запчастей, позволит уменьшить расходы.
5. **Необходимость в специализированном оборудовании.** Если специализированное оборудование требуется время от времени и приобретать его нецелесообразно, то выгоднее арендовать машины у другой фирмы вместе с обслуживающим персоналом⁷.

Одной из самых популярных форм аутсорсинга по праву считается передача сторонней организации бухгалтерского учета и составления отчетности на предприятии. За результаты несет ответственность руководитель предприятия-заказчика услуг. Возможно несколько вариантов сотрудничества: составление отчетности; ведение учета; полное обслуживание (каждодневный учет, отчетность, создание и проведение первичных документов). В целом аутсорсинг бухгалтерских услуг – удобная функция, позволяющая не создавать бухгалтерию на предприятии.

ИТ аутсорсинг подразумевает передачу довольно широкого спектра функций, связанных с обслуживанием компьютеров и прочей офисной техники. Любая услуга в этой сфере может быть отнесена либо к обслуживанию оборудования (ремонт принтера, моноблока и т.д.), либо к программному обеспечению (создание и сопровождение компьютерных программ). ИТ аутсорсинг наиболее распространен во всем мире – это связано с активизацией использования информационных технологий и высоким требованиям к специалистам в данной сфере⁸.

Преимущества аутсорсинга:

- 1) позволяет фирме значительно снизить затраты;
- 2) дает возможность сконцентрировать ресурсы на основном производстве;

⁷ Интернет ресурс/ <http://prom-rezerv.ru/articles/proizvodstvenniy-outsourcing>

⁸ См. также

- 3) облегчается процесс внедрения новых технологических или управленческих операций;
- 4) качество обслуживания в случае привлечения аутсорсера значительно возрастает.

Недостатки аутсорсинга

- 1) рост расходов;
- 2) возможность банкротства компании-аутсорсера;
- 3) потеря контроля над выполнением переданных на аутсорсинг процессов;
- 4) лишает компанию гибкости в определенных бизнес-процессах;
- 5) компании опасаются делегировать бизнес-процессы другим лицам из-за боязни утечки информации или возможного нарушения договорных отношений.

Питер Друкер: Инновации –это не вложения в будущее, это использование сегодняшних возможностей»

Вадим Котельников: «Наука и превращение денег в знания, а инновации – превращение знаний в деньги»

Возможные подходы поиска инноваций:

1. Упорная работа в одном направлении;
2. Упорная работа с изменением направления;
3. Любопытство;
4. Богатство и деньги;
5. Необходимость;
6. Сочетание нескольких факторов.

Классификация инноваций

Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций.

Для раскрытия сущности и содержания вышеназванных функций и принципом инновационного менеджмента следует для начала обратиться к классификации инновационных процессов, осуществляемых фирмами.

Исходя из определения инноваций и анализа современной инновационной деятельности компании, целесообразным представляется выделение следующей методологии классификации инноваций:

- по степени рыночной новизны;
- по причинам проведения;
- по объекту инноваций.

Классификация инновации по степени рыночной новизны предполагает деление всех нововведений на первичные и вторичные. При этом первичные инновации включают в себя инновации первой волны и инновации второй волны.

Первичные инновации представляют собой результат научных исследований и разработок, производственных усилий и внедрение товаров и услуг на рынок, а также внедрение в процесс производства и сбыта технологических идей, управленческих методов, организационных структур и маркетинговых подходов - принципиально новых для рынка. Под новациями первой волны следует понимать нововведения, основанные на первичном использовании новой идеи, часто явившейся следствием очередного витка научно - технического прогресса. Многие фирмы, избравшие подобную стратегию, трансформировались в крупнейшие корпорации, известные всему миру: IBM - компьютеры, Хerox («Ксерокс») - копировальное производство, Ford («Форд») - автомобили, General Electric («Дженерал Электрик») - электробытовые приборы, Federal Express Экспресс») - 24-часовая доставка, Du Pont («Дюпон») - новые материалы.

Однако в современном обществе в силу ограниченности ресурсов и технологических возможностей становится все сложнее изобретать принципиально новую продукцию. Поэтому большинство новинок относятся к инновациям второй волны.

По второму пути идут фирмы, внедряющие инновации, которые можно определить как вторичные. Данного рода нововведения представляют новизну только для фирмы, их иницилирующей. Это может быть диверсификация деятельности (расширение номенклатуры товаров и услуг), использование новых для фирмы, но уже применяемых в практике управленческих подходов или технологических идей. В любом случае при данном подходе фирмы экономят значительные средства на фундаментальных и прикладных научных исследованиях, учатся на маркетинговых ошибках новаторов и имеют возможное сконцентрироваться на качестве товаров, расширении ассортиментного ряда и наиболее эффективных методах продвижения входе рыночной фазы.

Опережающие и инновации могут, как правило, позволить себе компании, имеющие, условия для создания постоянного инновационного климата. В том случае в рамках организационной структуры фирмы всегда имеется специализированное отделение, служба или целый научно производственный комплекс, которые частично или полностью финансируются из венчурных фондов и являются генератором новых идей и высокорисковых проектов. Опережающие инновации, как правила, осуществляются компаниями - «технологическими лидерами», имеющими устойчивые рыночные позиции и широкий ассортимент основной продукции⁹.

⁹ Интернет ресурс/http://studbooks.net/1454177/menedzhment/klassifikatsiya_innovatsiy

Третья классификация инноваций предполагает разделение нововведений по объекту (предмету), на который они направлены. Но объекту инновации целесообразно разделить на четыре типа:

- продуктовые;
- управленческие;
- маркетинговые;
- технологические.

Таким образом, нововведения могут касаться либо создания нового продукта (услуги) - продуктовые, либо использования новой технологической идеи, положенной в основу производства, - технологические, либо внедрения новых средств и методов внутрифирменного управления и управления персоналом - управленческие и маркетинговые - применения новых маркетинговых подходов, стратегий и мер.

Продуктовые инновации. Под новым товаром с рыночной точки зрения можно понимать несколько разновидностей товарных нововведений: совершенно новый товар; модернизированный товар; модифицированный товар; товар новой сферы применения; товар рыночной новизны.

Модernизированный товар предполагает внесение в уже существующий товар глобальных, качественных технических изменений. В то же время модификация товара представляет лишь незначительное совершенствование, часто направленное на удовлетворение более узко сегментированного рынка. Как правило, это чисто внешнее изменение товаров при полном сохранении прежней функциональной насыщенности: новый цвет, дизайн, упаковка, запах и т. д. Проведение такого рода инноваций представляет собой расширение ассортиментной линии продукции, что на современном рынке является действенным конкурентным преимуществом. Таким образом, к продуктовым инновациям относится разработка и внедрение трех типов нового продукта: совершенно нового, модернизированного и модифицированного. Оставшиеся два типа, а именно товары новой сферы применения и рыночной новизны, относятся скорее к следующему типу инноваций - маркетинговым нововведениям.

Среди наиболее распространенных видов маркетинговых инноваций (как первичных, так и вторичных) можно выделить следующие: использование новых методов маркетинговых исследований; применение новых стратегий сегментации рынка; выбор новой маркетинговой стратегии охвата и развития целевого сегмента; изменение концепции, заложенной в ассортиментной политике; модифицирование кривой ЖЦТ; репозиционирование товара; изменение имеющейся или использование новой ценовой стратегии, новых методов установления исходной цены и / или системы скидок; построение новых каналов сбыта, изменение направленности сбытовой политики

компании, выход на новые рынки сбыта; использование новых форм и средств коммуникационной политики: новый вид, характер и средства рекламы или избрание нетрадиционных для фирм методов стимулирования сбыта и привлечения потребителей и т. д.

Необходимо отметить тот факт, что маркетинговые инновации очень часто являются непременным следствием внедрения других видов инноваций, особенно это, касается товарных нововведений. Тем не менее, маркетинговые инновации могут носить и обособленный характер и использоваться для более эффективного продвижения старого товара или услуги.

Управленческие инновации стали активно внедряться компаниями с середины 1980-х гг. и явились следствием перехода к так называемому «новому управленческому порядку». Основой данного подхода является использование принципа максимально эффективного управления компанией. В настоящее время считается, что самая высшая позиция в бизнесе (доля рынка, прибыльность, темпы роста) достигается не только и, столько фирмами, сделавшими прорыв в прикладных исследованиях или обладающими уникальными конкурентными преимуществами, сколько компаниями с высоким уровнем профессионализма и ноу-хау в области менеджмента. Управленческие инновации предполагают, прежде всего, реструктуризацию компаний, то есть изменение всей организационной структуры или отдельных ее элементов в целях оптимизации хозяйственной деятельности. Сюда же следует отнести внедрение нововведений в формы, принципы и методы оплаты труда для максимизации отдачи рабочих и служащих. Немаловажное значение уделяется внедрению новых концепций развития корпоративной культуры и идеологии и приведению их в соответствие с построением и целями организации.

Анализ управленческих инноваций, проводимых компаниями с начала 1990-х гг., показал эффективность внедрения упрощенных организационных структур путем общего сокращения звеньев управления и перехода от вертикальных к горизонтальным структурам. При этом прослеживается сбалансирование принципов централизации и децентрализации, в основе которых лежит четкое разграничение управленческих функций.

Участники процесса создания инноваций:

- Изобретатель (предприниматель);
- Завод;
- Покупатель;
- Проектный финансист;
- Венчурный финансист¹⁰.

¹⁰ Интернет ресурс/http://studbooks.net/1454177/menedzhment/klassifikatsiya_innovatsiy

Использованная литература:

Канева Ю.О. «7 правил, чтобы стать лучшим работодателем» /Журнал .DOC, январь 2019, стр.22-24

Интернет

ресурс/http://studbooks.net/1454177/menedzhment/klassifikatsiya_innovatsiy

Интернет ресурс/ <http://kak-bog.ru/kontrol-kak-funkciya-upravleniya>

Интернет ресурс/ <http://delatdelo.com/spravochnik/terminy/outsorsing-cto-eto-takoe.html>

Интернет ресурс/ <http://prom-rezerv.ru/articles/proizvodstvenniy-outsourcing>