**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. Теоретические основы процесса управления предпринимательскими структурами

2. Контроль как основа повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности

3. Инструментарный аппарат организации контроля в рамках системы управления предпринимательскими структурами сферы услуг: внутриорганизационный маркетинг

4. Аудит внутриорганизационного маркетинга как неотъемлемая часть контроля качества предоставляемых услуг

5. Комплекс двустороннего маркетинга как способ совершенствования внутриорганизационного маркетинга

6. Контроль предпринимательских затрат как фактор повышения конкурентоспособности системы управления предприятием

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

# ВВЕДЕНИЕ

Усиление конкуренции на мировых и отечественных рынках, стремительное развитие и смена технологий, растущая диверсификация бизнеса, усложнение бизнес-проектов и другие факторы обусловливают новые требования к системе внутреннего и внешнего контроля предприятия. В современных условиях контроль на предприятии должен присутствовать на всех уровнях управления, так как он является гарантией успешной деятельности предприятия.

Контроль должен быть направлен на обеспечение основных показателей эффективности на всех этапах управления предприятием. В связи с этим целью контроля на предприятии является выявление возможных отклонений запланированных показателей, установление причин этих отклонений и разработка мероприятий по их устранению.

Бизнес-среда, требующая обеспечения системой контроля, представляет собой совокупность факторов, способствующих развитию бизнеса, определяющими среди которых являются государственное и бюрократическое регулирование, инвестиции, коррупция, налоговое бремя, законодательное регулирование, права собственности и доступ к финансовым ресурсам.

Рассматривая структуру бизнес-среды, необходимо обозначить существование границ бизнеса, отделяющих внутреннюю среду от внешней.

В рамках данного определения четко прослеживается, что ключевую роль в процессе функционирования предпринимательских структур играет управление ими через контроль, что и обусловливает актуальность данной монографии.

Управление предпринимательскими структурами через контроль – это и есть процесс постоянного поиска «идеального решения», определения концепции деятельности компании и ее реализации на практике в конкретных рыночных условиях.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ**

Рассмотрение вопросов, связанных с проблемами организации процесса управления предпринимательскими структурами, целесообразно начать с более глубокого изучения понятия «предпринимательские структуры».

В целом под предпринимательством понимают самостоятельную деятельность, направленную на получение прибыли от пользования имуществом, реализации товаров и оказания услуг, подверженную рискам и осуществляемую на собственные средства лицами, зарегистрированными в установленном законом порядке [17, с. 26].

При этом необходимо разделять понятия «предпринимательство» и «бизнес». Бизнес – это более стандартизированный процесс, с налаженными механизмами функционирования и управления, в то время как предпринимательство – это, прежде всего, постоянная интеллектуальная деятельность, поиск новых идей и подходов к организации бизнес-процессов.

Термин «бизнес» имеет английское происхождение и в языке оригинала символизирует дело, деятельность, занятие. Однако однозначного определения данному термину найти невозможно. В большинстве учебниках, написанных в разный временной период, ему дается неодинаковая трактовка с разными существенными признаками. При этом часто понятия «бизнес» и «предпринимательство» определяют одинаково. Английский профессор Алан Хоскинг в учебнике «Курс предпринимательства» определяет бизнес как «деятельность, осуществляемую частными лицами или организациями для извлечения природных благ производства или оказания услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги, ведущую к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций» [2].

Американский ученый, профессор Роберт Хизрич определяет «предпринимательство как процесс создания чего-то нового, что обладает стоимостью, а предпринимателя – как человека, который затрачивает на это все необходимое время и силы, берет на себя весь финансовый, психологический и социальный риск, получая в награду деньги и удовлетворение достигнутым» [34]. В американской учебной и научной литературе дается множество и других определений, характеризующих бизнес с экономической, политэкономической, психологической, правовой, управленческой и других точек зрения.

Термины «бизнес» и «предпринимательство» прочно вошли в словарный обиход, но на сегодняшний день в определениях российских ученых и практиков также немало различий.

В российском законодательстве понятия «бизнес» и «предпринимательство» закреплены в Гражданском кодексе Российской Федерации (ст. 2): «…самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от использования имущества, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке».

Исходя из классического определения толкового словаря, бизнес – предпринимательская экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая своими целями получение прибыли и развитие собственного дела [4].

Однако предпринимательскую деятельность можно считать бизнесом, если она отвечает трем основным параметрам:

1. результат такой деятельности всегда реальная прибыль, а не доход или намерение или субъективная убежденность;
2. получение прибыли должно быть стабильным: бизнес – это продолжительная деятельность, а не однократная сделка;
3. это законная деятельность: незаконное получение любого дохода не может считаться бизнесом;
4. эта деятельность должна приносить пользу обществу и/или его элементам.

Сама идея бизнеса основана на создании добавленной стоимости, то есть создании некой дополнительной ценности для потребителя, за которою от готов и будет платить. Исходя из этого на рисунке 1 представлены основные виды деятельности, приносящие доход.

**Производство**

**Торговля**

Создание добавленной стоимости основано на переработке ресурсов в качественно новое состояние.

Производство может быть материальное либо нематериальное

**Оказание услуг**

Добавленная стоимость создается за счет повышения удобства приобретения и потребления, при этом сам продукт не изменяется

Создание добавленной стоимости за счет проведения работ, удовлетворяющих потребности потребителя. Все услуги можно условно разделить на потребительские и деловые

**Виды бизнеса**

Рис. 1. Виды бизнеса

(источник: составлено автором)

Итак, бизнес можно определить как вид экономической деятельности, требующей привлечения собственных средств и принятия ответственности и хозяйственного риска. Но бизнес – вид деятельности, требующий для своей успешной и непрерывной реализации определенного правового и организационного формирования. Принципиально важной в концепции бизнеса, как вида деятельности, является широта этого понятия. Бизнес – это не только производство и его организация, включая планирование и обеспечение, это не только маркетинговая деятельность, включая рекламу и ценовую политику, это и не только управление фирмой и финансовое обеспечение – это все элементы экономической деятельности в комплексе.

Бизнес – это качественно иной вид деятельности по сравнению с его составляющими. Вследствие комплексности бизнеса, а также ответственности предпринимателей за результат бизнеса в целом, проблемы организации бизнеса заключаются не столько в проработке отдельных аспектов бизнеса, сколько в тщательной увязке всего комплекса: продукции, производства, маркетинга, менеджмента и финансирования. При этом для большинства фирм в связи с основным «дефицитом» в условиях рынка – ограниченностью финансовых средств – вопросы мобилизации и использования финансовых средств представляют первостепенное значение. В свою очередь, возможности и способы их решения зависят, главным образом, от формы организации бизнеса.

Кроме того, протекание бизнеса как деятельности зависит от множества факторов и условий как внутри, так и вне пределов деловой организации. В связи с этим возникает необходимость исследования сущности биз-нес-среды предприятия.

Бизнес-среда – это набор политических, экономических, социальных и технологических сил, которые находятся главным образом вне зоны контроля и влияния бизнеса и могут иметь как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес [14]. Другими словами, бизнес-среда представляет собой совокупность факторов, способствующих развитию бизнеса, определяющими среди которых являются государственное и бюрократическое регулирование, инвестиции, коррупция, налоговое бремя, законодательное регулирование, права собственности и доступ к финансовым ресурсам. Бизнес-среду предприятия принято подразделять на внутреннюю и внешнюю.

За последние пятьдесят лет, с появлением и развитием системного и ситуационного подходов в менеджменте, внешняя среда привлекает все большее внимание исследователей. Будучи открытыми системами, организации в существенной мере зависят от изменений во внешней среде. В связи со стремительным повышением турбулентности окружения, характер взаимодействия с ним бизнеса становится все более хаотическим, а последствия – все более существенными. Способность понимать ключевые процессы среды бизнеса выступает необходимостью. Организация, не понимающая своего окружения и своих границ, обречена на гибель. Во внешней среде бизнеса, подобно дарвиновским теориям, происходит жесточайший естественный отбор: выживают только те, кто обладают достаточной гибкостью и способны адаптироваться [16].

Несмотря на всю хаотичность процессов, протекающих во внешней среде бизнеса, можно выделить её основные значимые черты:

1. Сложность внешней бизнес-среды – число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация, крайне велико. Анализ внешних воздействий и определение ключевых факторов по той или иной проблеме, как правило, требуют значительное количество времени и усилий.
2. Подвижность внешней бизнес-среды – все объекты и процессы внешней бизнес-среды находятся в постоянном движении – они непрерывно претерпевают изменения. Так, постоянно изменяются финансовые условия, вводятся новые законы и прочие нормативные акты и отменяются старые, изменяются предпочтения и привычки потребителей и т.п.
3. Взаимосвязанность факторов внешней бизнес-среды – изменение одного фактора приводит к изменению множества других.
4. Турбулентность внешней бизнес-среды – изменения во внешней бизнес-среде происходят с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости, что в большей степени обусловлено неспособностью менеджеров своевременно просчитать цепочки взаимосвязей протекающих изменений.
5. Неуправляемость внешней бизнес-среды – организация имеет очень ограниченные возможности влиять на внешний контекст своей деятельности: через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, задание собственных стандартов качества и потребления и т.п. Кроме того, даже эти меры способны лишь отчасти стабилизировать среду. В основном приходится непрерывно адаптироваться к протекающим вокруг изменениям, то есть изменяться самим.

С точки зрения интенсивности взаимодействия бизнеса и его окружения можно условно выделить три группы:

1. Локальная среда (среда прямого воздействия) – это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации (определение Элвара Элбинга). К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы.
2. Глобальная среда (среда косвенного воздействия) – наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом формирующие контекст бизнеса. Выделяются семь групп таких сил: социокультурные, технологические, силы торговли, экономические, экологические, политические и правовые.
3. Международная среда (среда бизнеса многонациональных компаний) – когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

Рассматривая структуру бизнес-среды, необходимо обозначить существование границ бизнеса, отделяющих внутреннюю среду от внешней. Существует несколько подходов к определению границ бизнеса [25]:

1. внешняя среда – все, что за пределами зданий, участков, площадей и т.п.;
2. внешняя среда – все, что за пределами взаимодействия между членами организации;
3. внешняя среда – всё, что за пределами взаимоотношений организации с участниками рынка;
4. внешняя среда – всё, что за пределами модели получения прибыли;
5. внешняя среда – всё, что за пределами формирования цепочки ценностей.

В глобальной среде бизнеса можно выделить семь групп сил, оказывающих косвенное воздействие на бизнес:

1. Социокультурные силы – включают в себя изменение демографической ситуации, образовательного уровня, системы здравоохранения и социального обеспечения, (трудовой) мобильности, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений (ценностей людей), традиций и т.п.
2. Технологические силы – под ними понимаются такие изменения в научно-технической сфере, как научно-технический прогресс, устаревание знаний, внедрение новых технологий, а также действие кривой научения (опыта) – уменьшение себестоимости продукции, прямо пропорциональное совокупному объему выпуска [52].
3. Силы торговли – это изменения в принятых моделях бизнеса, открытие новых способов деловых отношений и механизмов их регулирования. Слово «торговля» в данном случае понимается в широком смысле как установление баланса обмена между деловыми организациями и бизнеса с его клиентами.
4. Экономические силы – включают динамику уровня инфляции, процентной ставки (ставки дисконта), налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны.
5. Экологические силы – влияние сил природы: погоды и климата, рельефа и структуры местности, наличие природных ресурсов, частота стихийных бурь и природных катаклизмов и т.д.
6. Правовые силы – изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющих на бизнес. Кроме того, в политические силы входят изменения уровня преступности, степени правового обеспечения бизнеса и мер пресечения за экономические и иные правонарушения.
7. Политические силы – связаны с общей внешней и внутренней политикой правительства, стабильностью политической ситуации, политической поддержкой и политическими гарантиями.

В общем случае предпринимательская деятельность ведет к организации бизнеса по истечении определенного срока времени. Данный процесс представлен на рисунке 2.

Принятие решения

об организации бизнеса

Поиск ресурсов

Поиск новых идей

Поиск подходов

Реализация идей и подходов

на основании имеющихся ресурсов

Корректировка

предпринимательской

деятельности

Бизнес

Рис. 2. Процесс трансформации предпринимательской деятельности

в бизнес (источник: составлено автором)

Первым этапом организации нового бизнеса является принятие решения об его организации, включающее в себя выбор сферы деятельности, организационно-правовой формы предприятия и т.д.

Следующим шагом является уже осуществление предпринимательской деятельности:

* поиск инновационных подходов к выбору источников финансирования и ресурсной базы;
* разработка концептуально новых идей ведения бизнеса или переработка уже существующих форматов в соответствии с требованиями рынка;
* внедрение новых подходов к организации предпринимательских структур [30, с. 66].

После составления концептуального базиса новой предпринимательской структуры следующим этапом предпринимательства является реализация теоретических разработок в практической деятельности компании. Этот этап является особенно важным для отслеживания результатов деятельности компании, эффективности внедренных подходов и идей, причем как с точки зрения количественных показателей, таких как размер чистой прибыли предприятия, его рентабельности и т.д., так и с точки зрения качественного подхода: для оценки правильности организации системы управления предпринимательской структурой [1, с. 193].

Данный этап неизменно выявляет очевидные ошибки и несоответствия предпринимательской структуры заданным рыночным условиям. Подбор идеальной организации предпринимательской деятельности с первой попытки, при первом выходе на рынок не представляется возможным. Поэтому этап реализации идей почти всегда требует корректировки предпринимательской деятельности, то есть возвращает нас на первый этап предпринимательства – к поиску ресурсов и идей по модернизации деятельности компании.

Таких циклических движений в своем развитии компания может пройти очень много, и каждое из них будет приближать ее к «идеальной» форме организации предпринимательской деятельности, фиксация которой и приводит к образованию бизнеса [59, с. 112].

То есть в условиях более стабильной рыночной ситуации процесс трансформации предпринимательства в бизнес можно представить как циклический процесс избавления от погрешностей предпринимательской деятельности в условиях заданного рынка (рис. 3).

Но при этом нужно учитывать, что фиксация рыночных условий в реальной экономической жизни невозможна, поэтому по окончании каждого предпринимательского цикла компания сталкивается с изменениями внешней среды, требующими корректировки ее деятельности [47, c. 274]. Таким образом, равновесного состояния, отвечающего всем требованиям рынка и называемого нами бизнесом, компания просто не достигает (рис. 4).

Погрешности предпринимательской деятельности

Бизнес

Погрешности предпринимательской деятельности

Рис. 3. Циклические колебания как процесс перехода предпринимательства в бизнес в условиях постоянства рыночных условий

(источник: составлено автором)

Некоторые из принятых предпринимательских решений приближают компанию к «идеальному» состоянию, некоторые – наоборот, отдаляют, но ни одно из них не позволяет зафиксировать равновесное состояние соответствия рыночным требованиям на продолжительный срок.

Погрешности предпринимательской деятельности

Бизнес

Погрешности предпринимательской деятельности

Рис. 4. Циклические колебания как процесс перехода предпринимательства в бизнес в условиях меняющихся рыночных условий

(источник: составлено автором)

Исходя из всего сказанного выше, можно определить предпринимательство как постоянный циклический процесс корректировки деятельности компаний в целях достижения состояния «идеального» соответствия рыночным требованиям, в условиях объективной невозможности реализации поставленной цели.

Таким образом, предпринимательская деятельность из промежуточного этапа развития бизнеса превращается в самостоятельную экономическую категорию, для которой характерны свои законы развития и принципы функционирования [39, с. 43].

В силу того что в данной исследовательской работе будут рассматриваться проблемы управления предпринимательскими структурами, дадим определение понятию «предпринимательские структуры» исходя из сформулированного подхода к предпринимательству в целом.

Предпринимательские структуры – это самостоятельно функционирующие экономические единицы, деятельность которых подчиняется законам предпринимательства и заключается в постоянном поиске оптимальной формы соответствия рыночным требованиям в конкретный момент развития рынка.

В рамках данного определения очень четко прослеживается, что клю-чевую роль в процессе функционирования предпринимательских структур играет управление ими. Управление предпринимательскими структурами – это и есть процесс постоянного поиска «идеального решения», определения концепции деятельности компании и ее реализации на практике в конкретных рыночных условиях.

С точки зрения поставленных в рамках данного исследования задач представляется целесообразным дать определение понятию «управление» и рассмотреть его с точки зрения различных подходов.

В наиболее общем смысле управление – это сознательное воздействие человека на различные объекты и протекающие в окружающем мире процессы, на связанных с ними людей, которое осуществляется с целью придать данным процессам определенную направленность и получить желаемые результаты [60, с. 332].

При этом нужно отметить, что существуют различные подходы к определению понятия «управление». Управление можно рассматривать как отдельную науку, изучающую систему знаний, связанную с изучением поведения компаний в зависимости от решений менеджеров и направленную на систематизацию этих знаний. Также управление можно рассматривать как искусство применения таких знаний на практике. Управление можно определить как функцию по оказанию целенаправленного воздействия на какой-либо объект в целях получения желаемого результата. Наконец, управление можно обозначить как аппарат взаимодействия различных структур для достижения поставленных целей.

Схематично система существующих подходов представлена на рисунке 5.

Управление

как наука

как искусство

как функция

как процесс

как аппарат

Система

упорядоченных знаний в виде

форм, теорий,

принципов,

концепций

и способов

управления

Способность

эффективно

применять

науки

управления

в конкретной

ситуации

Целенаправленное

информационное воздействие на людей

и экономические объекты,

осуществляемое с целью

направить их

действия

и получить

желаемые

результаты

Совокупность управленческих действий, которые

обеспечивают

достижение

поставленных

целей путем

преобразования ресурсов

в результат

Совокупность структур

и людей,

обеспечивающих использование и

координацию

всех ресурсов

социальных

систем для

достижения их

целей

Рис. 5. Система подходов к определению понятия «управление»

В рамках данной исследовательской работы остановимся на одном из указанных на рисунке 5 подходов, а именно на рассматривающем управление как определенный процесс.

Следуя данному подходу, определим управление как совокупность действий, обеспечивающих достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов в результат [41].

При этом необходимо также выделить особый подход к управлению как к процессу, оперирующему с системой, называемой «черным ящиком». Так называют системы, механизм функционирования которой очень сложен, неизвестен или неважен в рамках данной задачи [56, с. 16].

При этом признается, что данная система требует неких ресурсов на «входе» для осуществления своей работы, а также имеет какой-то результат на «выходе». Также она должна иметь систему обратной связи [49, с. 52], но конкретный механизм ее функционирования остается неизвестен (рис. 6).

Ресурсы

Черный ящик

Результат

Система обратной связи

Рис. 6. Модель процесса управления как «черного ящика»

В таком случае процесс управления сводится к обеспечению системы необходимыми ресурсами, а также своевременному использованию результатов ее работы и налаживанию системы обратной связи для ее нормального функционирования.

Такой подход к управлению в условиях динамичной экономической среды представляется ошибочным, ведущим компанию к большим проблемам. Дело в том, что он совершенно не уделяет внимания внутренним процессам, происходящим в предпринимательских структурах. В реальной жизни основной задачей менеджеров является как раз управление этими процессами. В частности, для этого строится специальная система управления компанией.

Данная система должна отвечать за оптимизацию затратного процесса, формирование внутренней среды организации, максимизацию эффективности и результативности работы предпринимательской структуры, а также за контроль ее деятельности.

При этом необходимо отметить, что в зависимости от сферы деятельности предпринимательских структур будут варьироваться и формы организации систем управления. Это будет обусловлено различием целей и задач предпринимательской деятельности, а также рыночных условий функционирования.

В зависимости от содержания и направленности предпринимательской деятельности, объекта приложения капитала и получения конкретных результатов, связи предпринимательской деятельности с основными стадиями воспроизводственного процесса, различают следующие виды предпринимательства:

– *Производственное:* в качестве факторов производства используются орудия и предметы труда, при этом производится продукция, товары, услуги, работы, информация, духовные ценности для последующей реализации (продажи) потребителям, покупателям, торговым организациям.

Производственное предпринимательство включает выпуск промышленной и сельскохозяйственной продукции производственно-технического назначения, потребительских товаров, строительных работ, перевозки грузов и пассажиров, услуги связи, коммунальные и бытовые услуги, производство информации, знаний, выпуск книг, журналов, газет. В широком смысле слова производственное предпринимательство есть создание любого полезного продукта, необходимого потребителям, обладающего способностью быть проданным или обмененным на другие товары [11].

– *Коммерческо-торговое:* принцип организации торгового предпринимательства несколько отличается от производственного, так как предприниматель выступает непосредственно в роли коммерсанта, продавая готовые товары, приобретенные им у других лиц, потребителю (покупателю). Особенностью торгового предпринимательства являются непосредственные экономические связи с оптовыми и розничными потребителями товаров, работ, услуг.

Коммерческое предпринимательство охватывает все виды деятельности, которые непосредственным образом относятся к обмену товара на деньги, денег на товар или товар на товар. Хотя основу коммерческого предпринимательства составляют товарно-денежные операции купли-продажи, в нем оказываются задействованными практически те же факторы и ресурсы, что и в производственном предпринимательстве, но в меньших масштабах [11].

Сфера официального коммерческого предпринимательства – магазины, рынки, биржи, выставки-продажи, аукционы, торговые дома, торговые базы, другие учреждения торговли.

Для успешного занятия торговым предпринимательством необходимо досконально знать неудовлетворенный спрос потребителей, быстро реагировать, предлагая соответствующие товары или их аналоги. Торговое предпринимательство более мобильно, изменчиво, так как непосредственно связано с конкретными потребителями. Считается, что для развития торгового предпринимательства должны быть как минимум два основных условия: относительно устойчивый спрос на продаваемые товары (поэтому необходимо хорошее знание рынка) и более низкая закупочная цена товаров у производителей, что позволяет торговцам возместить торговые издержки и получить необходимую прибыль. Торговое предпринимательство связано с относительно высоким уровнем риска, особенно при организации торговли промышленными товарами длительного пользования.

– *Финансово-кредитное:* особая форма коммерческого предпринимательства, в котором в качестве предмета купли-продажи выступают валютные ценности, национальные деньги (российский рубль) и ценные бумаги (акции, облигации и др.), продаваемые предпринимателем покупателю или предоставляемые ему в кредит.

Суть финансовой предпринимательской операции состоит в том, что предприниматель приобретает основной фактор предпринимательства в виде различных денежных средств (денег, иностранной валюты, ценных бумаг) за определенную денежную сумму у обладателя денежных средств. Приобретенные денежные средства продаются затем покупателям за плату, превышающую денежную сумму, затраченную первоначально на покупку этих денежных средств, в результате чего образуется предпринимательская прибыль [11].

В случае кредитного предпринимательства предприниматель привлекает денежные вклады, выплачивая обладателям вкладов вознаграждение в виде депозитного процента вместе с последующим возвратом вклада. Привлеченные деньги выдаются затем в долг покупателям кредитов под кредитный процент вместе с последующим возвратом вклада. Привлеченные деньги выдаются затем в долг покупателям кредитов под очередной процент, превышающий депозитный. Разница между депозитным и кредитным процентом служит источником прибыли предпринимателей-кредиторов.

Для организации финансово-кредитного предпринимательства образуется специализированная система организаций: коммерческие банки, финансово-кредитные компании (фирмы, валютные биржи и другие специализированные организации. Предпринимательская деятельность банков и других финансово-кредитных организаций регулируется как общими законодательными актами, так и специальными законами и нормативными актами Центрального банка России и Минфина РФ.

– *Посредническое:* предпринимательство, в котором предприниматель сам не производит и не продает товар, а выступает в роли посредника, связующего звена в процессе товарного обмена, в товарно-денежных операциях.

Посредник – это юридическое или физическое лицо, представляющее интересы производителя или потребителя, но сами таковыми не являющиеся [32, с. 263]. Посредники могут вести предпринимательскую деятельность самостоятельно или выступать на рынке от имени (по поручению) производителей или потребителей. В качестве посреднических предпринимательских организаций на рынке выступают оптовые снабженческо-сбытовые организации, брокеры, дилеры, дистрибьюторы, биржи, в какой-то мере коммерческие банки и другие кредитные организации.

Посредническая предпринимательская деятельность является в значительной мере рисковой, поэтому предприниматель-посредник устанавливает в договоре уровень цен, учитывая степень риска при осуществлении посреднических операций. Главная задача и предмет предпринимательской деятельности посредника – соединить две заинтересованные во взаимной сделке стороны. Так что есть основания утверждать, что посредничество состоит в оказании услуг каждой из этих сторон. За оказание подобных услуг предприниматель получает доход, прибыль.

– *Страховое:* заключается в том, что предприниматель в соответствии с законодательством и договором гарантирует страхователю возмещение ущерба в результате непредвиденного бедствия потери имущества, ценностей, здоровья, жизни и других видов потерь за определенную плату при заключении договора страхования. Страхование заключается в том, что предприниматель получает страховой взнос, выплачивая страховку только при определенных обстоятельствах. Так как вероятность возникновения таких обстоятельств невелика, то оставшаяся часть взносов образует предпринимательский доход.

Страховое предпринимательство является одной из наиболее рисковых видов деятельности. В то же время организация страховой предпринимательской деятельности дает определенную гарантию страхователям (организациям, предприятиям, физическим лицам) получить определенную компенсацию при наступлении риска в их деятельности, что является одним из условий развития в стране цивилизованного предпринимательства.

Схематически система различных видов предпринимательской деятельности представлена на рисунке 7.

Рис. 7. Система видов предпринимательской деятельности

(источник: составлено автором по материалам [11])

Суммируя все вышесказанное, отметим, что под предпринимательскими структурами понимаются самостоятельно функционирующие экономические единицы, деятельность которых подчиняется законам предпринимательства и заключается в постоянном поиске оптимальной формы соответствия рыночным требованиям в конкретный момент развития рынка. Организация управления в различных предпринимательских структурах – это сложный и продолжительный процесс. Он представляет собой процесс координации усилий по достижению устойчивого положения компании на рынке в рамках существующих условий.

Процесс управления предпринимательскими структурами направлен на достижение «идеального» состояния, но в силу высокой изменчивости рынков приводит не к непосредственному достижению поставленной цели, а к ряду циклических колебаний, приближающих или отдаляющих компанию к состоянию «идеального» равновесия. При этом процесс управления предпринимательскими структурами не подчиняется действию механизма «черного ящика», а, напротив, нацелен на построение оптимальной системы управления, учитывающей все внутренние особенности предпринимательской структуры. Это позволяет максимизировать эффективность работы компании при сохранении заданного уровня затрат либо снизить расход ресурсов при фиксировано высоком уровне результативности. При этом построение системы управления предпринимательскими структурами должно строиться с учетом специфики ее деятельности, то есть исходя из вида предпринимательской деятельности – производственной, коммерческой, финансово-кредитной, посреднической или страховой.

На основании целей выстраивается весь процесс управления предпринимательскими структурами. Выделяют несколько функций менеджмента, определяемых целями управления. При этом данные функции не являются независимыми, они – части единого целого и находятся в постоянном взаимодействии и взаимовлиянии. Процесс достижения главной цели предпринимательских структур – это серия взаимосвязанных действий, обусловленных функциями менеджмента. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций [45, с. 456].

Процесс управления состоит из четырех основных функций:

* планирования;
* организации;
* мотивации;
* контроля.

При этом их взаимодействие нельзя назвать линейным. С одной стороны, процесс планирования должен предшествовать организации деятельности предпринимательской структурой, а контроль должен завершать каждый этап выполнения плана (контроль конечных результатов), но при этом необходимо мотивировать персонал на каждом этапе выполнения работ, а также осуществлять процессуальный контроль в течение всего времени функционирования компании.

Схематически процесс управления предпринимательскими структурами может быть представлен следующим образом (рис. 8).

Планирование

Организация

Цели управления

Мотивация

Процессуальный контроль

Результаты

Контроль

конечных

результатов

Предварительный контроль

Рис. 8. Процесс управления предпринимательскими структурами

(источник: составлено автором)

Как видно из рисунка 8, контроль состоит из нескольких взаимовлияющих процессов. Так, выделяют:

* *предварительный контроль*: осуществляется до непосредственного начала работ. Используется по отношению к человеческим (анализ профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей), финансовым (составление бюджета) и материальным ресурсам (выработка стандартов минимально допустимых уровней качества, проведение проверок) в целях реализации определенных правил, процедур и линий поведения;
* *процессуальный контроль*: осуществляется в процессе проведения работ. Основным базисом для его реализации является измерение реальных результатов деятельности предпринимательских структур. Для этого необходимо наладить внутри компании систему обратной связи;
* *контроль конечных результатов*: при рассмотрении процессов управления предпринимательскими структурами такой контроль должен осуществляться по окончании каждого цикла, каждого продвижения к «идеальному» состоянию. Он необходим, чтобы дать руководству информацию, необходимую для планирования, а также способствует мотивации, так как измеряет достигнутую результативность [21, с. 38–39].

При этом существует три аспекта контроля, каждый из которых в большей степени соответствует определенной составляющей процесса контроля:

* *установление стандартов*: данный аспект наиболее актуален для предварительного, а также процессуального контроля, основывается на планах, разработанных в процессе планирования;
* *измерение достигнутых результатов и их сравнение с желаемыми показателями*: особенно характерно для этапа контроля конечных результатов, но может осуществляться и в рамках процессуального контроля;
* *подготовка необходимых корректирующих действий*: заключительный этап контроля обязательно должен помимо констатации текущего положения дел в предпринимательских структурах давать инструкции по корректировке процесса функционирования в течение следующего циклического движения компании [5, с. 121].

На практике технология контроля осуществляется в соответствии со схемой, представленной на рисунке 9.

Функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

По сути, чтобы организация могла четко работать, менеджер должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив – это решение. Следовательно, принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности менеджера. Основным требованием для принятия эффективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация – это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования. Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и в функции контроля. Менеджеры нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

Технология контроля

Выбор концепции контроля

Система

Процесс

Частная проверка

Определение целей контроля

Целесообразность

Правильность

Регулярность

Эффективность

Установление норм контроля

Этические

Производственные

Правовые

Выбор методов контроля

Предварительный

Процессуальный

Результатов

Определение объема и области контроля

Сплошной

Эпизодический

Финансовый

Качества

Рис. 9. Технология осуществления контроля в процессе управления

предпринимательскими структурами

Принятие решений

Принятие решений

Коммуникации

Рис. 10. Процесс управления предпринимательскими структурами как система взаимодействия функций менеджмента и связующих процессов

(источник: составлено автором)

Суммируя все вышесказанное, можно представить процесс управления предпринимательскими структурами как систему взаимодействия функций менеджмента и связующих процессов. На рисунке 10 представлена данная схема, позволяющая определить место контроля в общей структуре процесса управления.

**2. КОНТРОЛЬ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В современной российской практике построения систем управления предпринимательскими структурами контролю уделяется недостаточное внимание. Это объясняется неправильным пониманием содержания контрольных функций.

В рамках работы современных предпринимательских структур очень велика доля оппортунистического поведения их работников. Под этим термином понимается стремление некого индивида реализовывать свои цели, зачастую при использовании общих или даже чужих ресурсов, порой во вред окружающим. Такое поведение часто характеризует неопределенность дальнейших шагов, то есть сложная прогнозируемость действий, а также полное несовпадение интересов с интересами общности, в которой оппортунист функционирует.

К сожалению, на данном этапе своего развития предпринимательские структуры в России представляют собой сообщества индивидов, в большей или меньшей степени склонных к оппортунизму. Степень такой склонности и ее конкретные проявления довольно часто определяются положением работника на карьерной лестнице, наличием у него определенных должностных полномочий, в частности, функции контроля как фактора влияния на других сотрудников.

В некоторых случаях такое поведение можно объяснить недостаточной мотивированностью работников, которые выполняют свои должностные обязанности с явным нежеланием и недовольством. Низкий уровень благосостояния в сочетании с негативными ожиданиями снижает степень вовлеченности персонала в дела и интересы компании, делает его безразличным и зацикленным на собственных проблемах. Соответственно, любой способ их решения, даже тот, что может нанести вред той компании, в которой индивид работает, представляется оптимальной возможностью исправить свое положение, пусть даже и на очень короткий срок. Работники российских компаний, в отличие, например, от японских, не идентифицируют себя с компанией, в которой работают. В России не действуют системы пожизненного найма, и любая текущая работа рассматривается как временная в рамках постоянного поиска лучших условий на постоянно динамично меняющемся рынке труда.

В некотором смысле названную тенденцию можно также объяснить существующими культурными предпосылками. В российской истории прослеживается немало примеров действия во вред государственным интересам или интересам компании, в целях достижения собственных целей. Период нестабильности, через который прошла наша страна за последние несколько десятилетий, только спровоцировал развитие и углубление этих предпосылок. Тем более, если говорить о самоидентификации, например, с компанией, в которой человек работает, то она возможна и в российских условиях, но для этого необходимо, что данный индивид проработал в конкретной компании довольно продолжительный срок. Здесь вновь вступают в силу факторы мотивации работников, повышения их заинтересованности, степени вовлечения в интересы компании.

Наконец, последний определяющий фактор высокой доли оппортунистического поведения в российских предпринимательских структурах – недостаточный уровень контроля над действиями их участников. Как уже говорилось, контроль воспринимается как некий административный ресурс, используемый в достижении личных целей. То есть контроль в российских условиях выступает одновременно и причиной и следствием оппортунистического поведения (рис. 11).

Недостаточная мотивация

сотрудников

Культурные предпосылки

Низкий уровень контроля

Оппортунистическое поведение

Восприятие контроля как административного ресурса

Рис. 11. Система факторов, влияющих на формирование восприятия

контроля как административного ресурса

Такое восприятие контроля негативно сказывается на эффективности функционирования всей предпринимательской структуры. Получается, что оппортунистическое поведение не пресекается, а даже, наоборот, стимулируется наличием контроля у некоторых представителей предпринимательских структур. Оппортунизм же оказывает дестабилизирующее воздействие на предпринимательскую структуру, превращая ее из единого слаженного механизма, функционирующего для достижения своей конечной цели – превращения в оформленный бизнес, стабилизации в «идеальном» рыночном состоянии – в систему независимых образований со своими обособленными целями, рассматривающих предпринимательскую структуру лишь как ресурс по их достижению.

На рисунке 12 представлен вид предпринимательской структуры, в которой особенно сильны оппортунистические тенденции и ослаблен контроль как управленческая функция.

Оппортунистическое поведение

Система

независимых

образований

с обособленными целями

Рис. 12. Превращение предпринимательской структуры в систему независимых образований под влиянием внутреннего оппортунизма при отсутствии контроля

Названная тенденция сепарации целей приводит к тому, что на каждом этапе циклического движения к «идеальному» состоянию предпринимательская структура исходит не из критерия эффективности своего функционирования, а из личных соображений ее участников. Все это оказывает негативное воздействие на общую конкурентоспособность предпринимательской структуры на рынке.

Поэтому основную роль контроля в рамках систем управления предпринимательскими структурами можно сформулировать следующим образом: построение эффективной модели наблюдения и корректировки деятельности предпринимательских структур в целях недопущения развития оппортунистического поведения и повышения общей конкурентоспособности компании в рыночных условиях.

Контроль должен выступать не как единичный ресурс, сосредоточенный в руках отдельных менеджеров, а как связующее звено, не позволяющее предпринимательским структурам распасться на систему независимых образований. Контроль должен поддерживать единство целей всех работников организации, изначально формируемое мотивационными решениями управленческого аппарата (рис. 13). Наконец, контроль должен регулировать отношение работников к предпринимательской структуре и пресекать ее использование в качестве источника ресурсов для достижения собственных целей.

Контроль как функция менеджмента

Единое

образование,

стремящееся

к достижению

общей цели

Рис. 13. Превращение системы независимых образований в предпринимательскую структуру под влиянием контроля как функции менеджмента

В общем случае роль контроля должна сводиться к проверке правильности функционирования предпринимательских структур. То есть в рамках системы управления он должен занимать не главенствующее положение, а просто ему должна уделяться равная доля управленческого внимания, как и остальным функциям менеджмента.

При этом контрольные функции можно разделить на три составляющие:

* контроль над правильностью исполнения остальных функций менеджмента;
* контроль над результативностью работы всей системы управления как единой совокупности;
* контроль над функционированием предпринимательской структурой в целом.

Исходя из этого можно сделать вывод, что контроль в предпринимательских структурах реализуется на трех уровнях (рис. 14).

Контроль

над исполнением

функций менеджмента

Контроль над работой системы управления

Контроль

над функционированием предпринимательской

структуры

Уровни реализации контроля

в предпринимательских структурах

Рис. 14. Уровни реализации контроля в предпринимательских структурах (источник: составлено автором)

При этом уровни контроля должны быть взаимосвязаны через механизмы и конкретных лиц его реализации.

Суммируя вышеобозначенные выводы, отметим, что в настоящее время является необходимым создание объективных условий для трансформации отношения к контролю, и, соответственно, его реализации в предпринимательских структурах. Для нормального, эффективного функционирования предпринимательских структур нужно уже сейчас закладывать основы нового отношения к контролю, нового принципа построения систем управления, основанных на контроле как на главном связующем элементе.

Такие трансформационные процессы представляются особенно актуальными в период текущих кризисных настроений. Периоды экономического спада, нестабильности всегда характеризуются повышением оппортунистических настроений в обществе, стремлением удовлетворить свои личные интересы в ущерб коллективным. Итогом проявления оппортунизма становится падение эффективности работы каждого отдельного работника, а соответственно, и всей предпринимательской структуры в целом.

Предполагается, что рынок в настоящее время является столь динамичным и мало прогнозируемым, что определение «идеального» состояния предпринимательской структуры на нем, а тем более достижение этого состояния не представляется возможным. При этом признается, что можно максимально приблизить конкретную предпринимательскую структуру к «идеальному» состоянию, а также постулируется, что таких «близких», «предельных» состояний может быть несколько.

Исходя из этого, а также из определенной роли контроля в системах управления предпринимательскими структурами, можно предположить, что в кризисные периоды, в периоды экономической нестабильности, а также просто в условиях очень динамичных рынков наиболее близким к «идеальному» будет такое состояние предпринимательской структуры, при котором в рамках ее системы управления построена эффективная реализуемая модель контроля, играющая роль связующего звена для всех работников данной компании и их целевых установок, препятствующая зарождению оппортунистических тенденций. Иначе это можно выразить формулой:

, (1)

где ПС – предпринимательская структура; Идеал – «идеальное» состояние предпринимательской структуры на рынке; Контроль – предпринимательские структуры с организованной и реализуемой в рамках систем управления функцией контроля.

Погрешности предпринимательской деятельности

Бизнес

Системы управления

с реализованной функцией контроля

Погрешности предпринимательской деятельности

Рис. 15. Циклические колебания как процесс перехода предпринимательства в бизнес в условиях реализации функции контроля

Таким образом, на современном этапе контроль играет определяющую роль в процессе развития и функционирования систем управления предпринимательскими структурами. Его правильная организация и применение помогают предпринимательским структурам снизить риски оппортунистического поведения, повысить эффективность работы сотрудников, что в значительной степени способствует росту сравнительной конкурентоспособности компании.

Рассматривая сферу услуг, а именно авиационный сектор российской экономики, можно сказать, что контролирующий орган – государство – является заинтересованным субъектом в его развитии. Подпрограмма развития и модернизации авиационного сектора российской экономики, рассчитанная на период 2002–2010 гг., не оправдала ожиданий рыночных агентов, преимущественно из-за ее максимальной ориентации на частный сектор. Частные инвесторы и авиационные предприятия не проявили достаточной степени заинтересованности в решении поставленных задач, что привело к существенному отставанию темпов развития отрасли по сравнению с запланированными показателями. Нельзя не отметить, что современное развитие ситуации в мировой экономической системе также оказывает негативное воздействие на перспективы участия частных инвесторов в мероприятиях Подпрограммы, зачастую предполагающих долгосрочное инвестирование.

Именно поэтому предполагается целесообразным пересмотр роли государственного участия в осуществлении указанной Подпрограммы. Гражданская авиация была и остается одним из ключевых активов государства, стратегической отраслью, поэтому ее состояние должно постоянно находиться в фокусе государственного внимания. При этом государство представляется наиболее эффективным инвестором в данном направлении, в силу того, что оно в меньшей степени зависит от сроков окупаемости инвестиций и нормы прибыли по ним. Кроме того, анализ динамики инвестиций в последние годы позволяет сказать, что уже в настоящий момент государственное участие в инвестировании различных проектов в гражданской авиации существенно превосходит доли частных инвесторов. Суммируя все вышесказанное, заметим, что государственное участие в модернизации гражданской авиации России является первостепенным фактором ее развития.

На сегодняшний день проблемы авиационной безопасности являются одними из наиболее актуальных в рамках развития рынка авиационных перевозок России. Важность данного вопроса подтверждается включением его в перечень первостепенных задач, изложенных в Подпрограмме «Гражданская авиация» федеральной целевой программы «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 гг.)».

Рассмотрим, из каких составляющих складывается безопасность авиатранспортной системы страны, и какие факторы оказывают на нее влияние. Составляющие безопасности системы гражданской авиации России представлены на рисунке 16.

Составляющие авиатранспортной безопасности страны

Авиационная безопасность

Безопасность полетов

Защита от терроризма и актов

незаконного вмешательства

в деятельность ГА

Рис. 16. Составляющие безопасности системы гражданской авиации России

Как видно из рисунка, безопасность функционирования системы гражданской авиации страны складывается как из обеспечения безопасности в воздушном пространстве, так и в наземной области. Так, авиационная безопасность предполагает развитие системы профилактических мероприятий в наземных службах, повышение стандартов безопасности аэропортов в соответствии с международными требованиями, совершенствование системы государственного контроля за безопасностью функционирования аэропортов. Безопасность полетов – это область обеспечения безопасности, в большей мере связанная с реализацией системы мер по сохранению безопасности нахождения пассажиров и экипажа в воздушном пространстве. Отдельным направлением деятельности является обеспечение безопасности в отношении защиты от террористических и иных незаконных актов, влияющих на деятельности гражданской авиации. Эта область обеспечения безопасности предполагает проведение ряда мероприятий, затрагивающих как наземные службы, так и безопасность проведения полетов.

В рамках Подпрограммы «Гражданская авиация» в числе основных целей по обеспечению безопасности авиатранспортной системы России выделяют:

* совершенствования государственной системы обеспечения авиационной безопасности, адаптированной к международным стандартам и требованиям, и безопасности полетов гражданских воздушных судов;
* реализации принципа главенства в системе обеспечения авиационной безопасности аэропорта и в системе обеспечения безопасности полетов требований авиаперевозчика, а также в системе их требований ко всем иным участникам авиатранспортного процесса;
* разработки и внедрения в практику системы учета человеческого фактора;
* проведения в предприятиях гражданской авиации мероприятий по повышению системы контроля надежности, организации исследований аварийных и отказавших объектов авиационной техники;
* обеспечение защиты от терроризма и иных актов незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации с использованием средств федерального бюджета не только в аэропортах федерального значения, но и в региональных аэропортах [31].

Реализация указанных задач позволит добиться улучшения функционирования всей системы гражданской авиации России в силу того, что будет минимизировано вмешательство сторонних факторов в деятельность авиатранспортной системы страны. Кроме того, предполагается, что полномасштабная реализация мероприятий, заложенных в Подпрограмме, может позволить гражданской авиации России подняться на качественно новый уровень, привести свою деятельность в соответствие с мировыми стандартами авиационной безопасности и безопасности полетов. При этом необходимо заметить, что на сегодняшний день реализация Подпрограммы идет в неполном объеме, что может в дальнейшем оказать существенное негативное воздействие на развитие системы гражданской авиации страны в целом, и на безопасность функционирования авиатранспортной системы России в частности.

В свете сложившейся ситуации также особенно актуальными становятся вопросы развития риэлтерского рынка в России, и на первый план выходят проблемы правового характера. Так, на сегодняшний день в российском законодательстве отсутствуют специальные законы и подзаконные акты, регулирующие риэлтерскую деятельность. Это не означает, что она остается полностью дерегулированной, но при этом существует ряд вопросов, требующих особенного уточнения и разъяснения.

В частности, представляется целесообразным принятие федерального закона, направленного на регулирование специфических отношений, возникающих в рамках ведения риэлтерского бизнеса, и включающего следующие аспекты: введение параметров контроля над функционированием компаний на риэлтерском рынке, а также ответственности компаний за их деятельность: риэлтерский бизнес представляет собой разновидность посреднического бизнеса, не несет в себе материальных результатов ведения бизнеса. Порой характер взаимодействия риэлтерской компании и клиента могут не в полной мере удовлетворять последнего, но при этом ответственность компании в этом случае сведена к минимуму. Этим в значительной степени пользуются недобросовестные рыночные игроки.

Базируясь на концептуальных установках о циклическом развитии предпринимательских структур, был сделан вывод о том, что в рамках сложившейся в данный момент кризисной ситуации в экономике страны, предпринимательские структуры, основанные на реализации контроля в процессе функционирования систем управления ими, а также на двух других уровнях, оказываются более способными противостоять стихийным рыночным тенденциям и настроениям. Это объясняется тем, что в таких условиях состояние компании, при котором контроль успешно реализуется в рамках систем управления, является предельно близким к «идеальному» состоянию компании на рынке.

Суммируя все вышесказанное, отметим, что для эффективной реализации контроля в практической деятельности предпринимательских структур, система факторов, представленная на рисунке 17, должна трансформироваться следующим образом:

Разумная

мотивация

сотрудников

Культурная трансформация

Достаточный

уровень

контроля

Отсутствие оппортунистического поведения

Восприятие контроля как эффективной функции управления

Рис. 17. Система факторов, влияющих на формирование восприятия

контроля как эффективной функции управления

При таком построении факторов, влияющих на формирование восприятия контроля, его роль будет реализована с максимальной эффективностью.

**3. ИНСТРУМЕНТАРНЫЙ АППАРАТ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ СФЕРЫ УСЛУГ: ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ**

Как уже говорилось, перед любой предпринимательской структурой в момент ее возникновения стоит главная цель – трансформация изменчивой структуры предпринимательства в более устойчивое состояние бизнеса. В процессе циклического развития предпринимательская структура сталкивается с постановкой новых, дополнительных целей своего функционирования. При этом главная стратегическая цель остается неизменной.

Уже упоминалось, что достижение этой цели в условиях статичной внешней среды – это лишь вопрос времени и прилагаемых материальных и управленческих ресурсов. В процессе своего циклического развития предпринимательская структура непременно достигнет своей стратегической цели. Но на практике внешняя среда отнюдь не является статичной, она изменяется и порой совершенно непредсказуемо. Именно поэтому процесс достижения состояния оформленного бизнеса растягивается на столь продолжительный срок.

Говоря о реализации контроля в предпринимательских структурах, чаще всего подразумевают осуществление контроля над текущей деятельностью предпринимательской структуры. В число контролируемых объектов в этом случае включают: текущую операционную и управленческую деятельность компании, эффективность ее работы и т.д., то есть в процессе текущего контроля оценивается правильность принимаемых на каждом этапе циклического развития предпринимательской структуры решений и предпринимаемых ходов в рамках сложившейся рыночной ситуации.

Но при этом в системах управления предпринимательскими структурами должны оценивать каждое принятое решение не только с точки зрения текущих событий, но и с позиции перспектив достижения стратегической цели управления. Любое принятое управленческое решение анализируют и с той точки зрения, приближает ли оно предпринимательскую структур к состоянию бизнеса или нет.

Таким образом, под стратегическим контролем понимается комплекс управленческих процедур, направленных на оценку текущей деятельности предпринимательской структуры в контексте достижения стратегических целей ее функционирования [37, с. 128]. Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация выбранной стратегии развития. Его задачей является уяснение того, приведут ли текущие мероприятия к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Для того чтобы система стратегического контроля соответствовала критерию экономической и управленческой эффективности, она должна отвечать следующим требованиям:

* информация из системы должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии развития;
* информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
* на информации должно быть указано время ее получения и точный период, к которому она относится [37, с. 112].

Следующим важным термином, подлежащим рассмотрению, является термин «контролирующие органы».

Дело в том, что определение контролирующих органов, ответственных за реализацию функции контроля в рамках систем управления предпринимательскими структурами, является одним из важнейших шагов в процессе организации контроля в компании. В процессе осуществления такого выбора необходимо помнить, что от эффективности работы этих структур зависит результат реализации контроля в целом в компании, а соответственно, и конкурентоспособность предпринимательской структуры на рынке.

Контролирующие органы – это часть систем управления предпринимательскими структурами, ответственная за практическую реализацию функции контроля на всех уровнях и во всех подразделениях компании [51, с. 165].

В частном случае роль контролирующих органов может играть и отдельное лицо, ответственное за выполнение обозначенных функций.

Выбор величины контролирующих органов зависит от размера самой предпринимательской структуры, сложности системы управления, а также от других факторов, осложняющих процесс внедрения контроля.

Таким образом, размер контролирующих органов может колебаться от одного человека, до целого структурного подразделения в рамках организационной структуры организации.

Аналогичным образом полномочия контролирующих органов также могут значительно колебаться. При определении величины управленческих полномочий, предоставляемых данному контролирующему органу, следует руководствоваться принципом эффективности. В данном случае увеличение полномочий можно считать эффективным до тех пор, пока их применение направлено исключительно на выполнение должностных обязанностей. Как только возникают признаки оппортунистического поведения, то есть использования управленческих полномочий не в целях предпринимательской структуры, а в личных целях конкретного индивида, дальнейшее их приращение уже можно считать неэффективным.

Суммируя сказанное, отметим, что контролирующие органы – это особая часть системы управления предпринимательскими структурами, размер и полномочия которой зависят от величины поставленных управленческих задач, и основная функция которой – реализация контроля на всех его уровнях.

Следующее важное понятие, которое должно быть рассмотрено в рамках данной главы, – это понятие «внутреннего аудита».

Многие предпринимательские структуры в процессе своего функционирования сталкиваются с проблемой неэффективного использования разного рода ресурсов – людских, финансовых, материальных. Причин этому явлению можно назвать несколько, в том числе:

* недостаток необходимой для принятия правильных решений информации;
* непреднамеренное и преднамеренное искажение отчетности;
* прямое мошенничество со стороны персонала и управляющих.

Подобных проблем можно избежать путем создания внутри предпринимательских структур эффективной системы внутреннего контроля.

Внутренний контроль – это процесс, направленный на достижение целей компании и являющийся результатом действий руководства по планированию, организации, мониторингу деятельности компании в целом и ее отдельных подразделений [9, с. 47].

Менеджеры компании должны:

* ставить цели и определить задачи компании и отдельных подразделений и построить соответствующую этому структуру организации;
* обеспечивать функционирование эффективной системы документирования и отчетности, разделения полномочий, авторизации, мониторинга для достижения поставленных целей и решения стоящих задач.

Внутренний контроль – это контроль изнутри компании, в противоположность внешним видам контроля, таким как законодательное регулирование, контроль со стороны внешних контролирующих организаций и т.п. В данном контексте понятие внутреннего контроля синонимично понятиям управленческого контроля, операционного контроля [43, с. 63].

Важно отметить, что целью компании должно являться не создание системы контроля, которая бы полностью гарантировала отсутствие отклонений, ошибок и неэффективности в работе, а системы, которая помогала бы их своевременно выявлять и устранять, способствуя повышению эффективности работы. Ведь ресурсы, направленные компанией на создание избыточного контроля, могли бы быть использованы для достижения других целей и задач. Однако даже хорошо выстроенная и организованная система внутреннего контроля нуждается в оценке своей эффективности как с точки зрения достижения поставленных целей, так и с точки зрения экономичности. Этой цели служит внутренний аудит.

Внутренний аудит – это оценка надежности и эффективности существующей системы внутреннего контроля, а внутренние аудиторы – это лица, призванные непредвзято и профессионально проводить такую оценку. Иными словами, внутренний аудит есть функция независимой оценки всех аспектов деятельности организации, осуществляемая изнутри организации и направленная на создание у менеджеров компании уверенности в том, что существующая система контроля надежна и эффективна.

Основным методом внутреннего аудита является проведение качественного аудита, выработка эффективных и выполнимых рекомендаций и дальнейший контроль их выполнения. Аудит не может считаться завершенным до тех пор, пока не будут внедрены аудиторские рекомендации и устранены выявленные отклонения.

Одним из важнейших аспектов деятельности внутреннего аудита является определение и анализ возможных внешних и внутренних рисков при разработке и внедрении новых проектов, а также выработка рекомендаций, позволяющих снизить уровень риска или минимизировать возможные потери.

Дополнительными функциями внутреннего аудита являются:

* осуществление мониторинга расходования фондов по разным проектам или программам (например, проект капитального строительства или программа продвижения товара на рынок);
* анализ финансовой и управленческой отчетности предпринимательской структуры, ее достоверности и своевременности;
* оценка разрабатываемых контрактов и выполнения сторонами своих контрактных обязательств;
* оценка эффективности систем контроля в рамках существующих и вновь внедряемых информационных систем [48, с. 38].

Внутренний аудит должен доказать сотрудникам компании свою необходимость и полезность в качестве услуги, которой они пока не всегда готовы пользоваться, поскольку отношение к внутренним аудиторам в компаниях неоднозначно. Многое зависит от внутренней культуры компании и готовности менеджеров к сотрудничеству с ними. К сожалению, персонал не всегда осознает, что аудитор контролирует не исполнителей, а рабочий процесс, выявляя недостатки существующих процессов, правил и процедур, тем самым помогая компании достигать лучших результатов.

Наконец, последним актуальным термином, который необходимо рассмотреть в рамках данного раздела, является «контроллинг».

На данный момент существуют два подхода к определению данного понятия:

* как к философии: контроллинг – это образ мышления руководителей, ориентированный на эффективное использование ресурсов и развитие предприятия (организации) в долгосрочной перспективе;
* как к инструменту: контроллинг – это ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналити-ческой и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия [8, с. 34].

Целевой задачей контроллинга является построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Результатом становится система, которая способствует повышению эффективности деятельности предприятия и позволяет:

* предвидеть результаты деятельности;
* планировать деятельность, с целью повышения эффективности использования ресурсов предприятия;
* своевременно получать точную информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
* эффективно использовать налоговое планирование и схемы оптимизации (минимизации) налогообложения.

Таковы основные управленческие термины, необходимые при рассмотрении проблем внедрения контроля в функционирование систем управления предпринимательскими структурами. Базируясь на изложенных в данной главе теоретических выкладках, можно перейти к рассмотрению понятия внутриорганизационного маркетинга как инструмента, имею-щего функции контроля и мониторинга.

Внутриорганизационный маркетинг – маркетинг организации сферы услуг, используемый для обучения и эффективной мотивации сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентами, а также обучение всего обслуживающего персонала работать в команде и обеспечивать удовлетворение потребителя. Внутриорганизационный маркетинг предполагает применение философии и методов традиционного маркетинга по отношению к персоналу фирмы. Качественные стандарты оказания услуг внешним потребителям рассматриваются как внутренний продукт (товар), который продается персоналу фирмы как внутреннему потребителю. Высшее руководство наряду с традиционной внешней стратегией маркетинга, направленной на внешнего потребителя, развивает стратегию внутреннего маркетинга, направленную на внутреннего потребителя, т.е. на персонал фирмы, который оказывает услуги внешним потребителям. Персонал фирмы как второй внутренний целевой рынок фирмы сегментируется, и изучаются потребности этих сегментов. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей [3, с. 2].

Само понятие внутриорганизационного маркетинга может рассматриваться по-разному. Оно может трактоваться как особая философия деятельности компании. М. Брун определяет внутренний маркетинг как «систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущую к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал» [6, с. 66].

Таким образом, суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения компании и работников строятся на тех же основаниях, что и клиентов. Компания «предлагает» особый продукт – должность в компании с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента – основа традиционного понимания маркетинга – дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – сотрудника.

Достоинством внутриорганизационного маркетинга в этом случае является обеспечение высоких стандартов качества на всех этапах создания стоимости, а не только на стадии выпуска конечного продукта. Повышается мотивация сотрудников к труду. Соответственно, внутриорганизационный маркетинг рассматривается как инструмент управления качеством.

Субъекты внутриорганизационного маркетинга – экономические агенты, которые осуществляют маркетинговую деятельность внутри организации (рис. 18).

Субъекты внутриорганизационного маркетинга

Топ-менеджеры

организации

Отдельные

юридические лица

в составе организации

Автономные

подразделения

Работники

организации

Рис. 18. Субъекты внутриорганизационного маркетинга

(источник: составлено автором)

Специфика внутриорганизационного маркетинга состоит в многообразии его форм, использующихся на различных предприятиях, и проявляется в виде маркетинга идей (проектов, новаций). Рынок рабочей силы организации характеризуется использованием маркетинга человека (маркетинга лиц). Субъектами данных форм внутриорганизационного маркетинга являются работники организации, осуществляющие разработку и продвижение конкретных проектов. Специфический характер внутриорганизационный маркетинг носит на рынке услуг: его субъектами являются руководство организации и ее подразделения – участники обмена услугами. На данных рынках можно выделить элементы комплекса внутриорганизационного маркетинга (маркетинг-микс) – ими являются политика продукта (услуги), ценовая (трансфертная) политика и политика сбыта.

Особым и сравнительно малоизученным видом внутриорганизационного маркетинга является маркетинг лиц (маркетинг персонала). Под этим термином понимается совокупность действий, способов и приемов, используемых сотрудниками предприятия с целью продвижения по карьерной лестнице и достижения других целей, реализация которых связана с предприятием (рост доходов, общественное признание и др.). Маркетинг идей представляет собой совокупность действий, способов и приемов, используемых группой сотрудников предприятия (сотрудников исследовательского проекта, отдела, рабочей группы, команды) с целью продвижения определенного проекта или идеи. В рамках последнего отдельные группы в составе организации предлагают руководству или идеи (то есть общее представление о потенциальном новом направлении развития), или готовые проекты (включающие в себя не только идею, но и метод ее реализации, технико-экономическое обоснование). При этом их целью (т.е. целью видов внутриорганизационного маркетинга идей) является добиться от руководства предприятия выделения средств на реализацию проекта [15].

В современных условиях резко ускорившегося НТП преимущественно предлагаются инновационные проекты. Поэтому данное проявление маркетинга можно называть и «маркетингом новаций», или «внутренним инновационным маркетингом». Единственным субъектом маркетинга лиц является работник организации. Субъектом маркетинга новаций является команда (группа) разработчиков идеи (проекта).

Управление маркетингом лиц и маркетингом идей в организации со стороны руководства заключается в создании специфической среды функционирования предприятия. Целью управления является определенное воздействие на внешнюю по отношению к субъекту маркетинга среду, способное повлиять на принимаемые субъектом маркетинговые решения.

Маркетинг идей (проектов, новаций) в организации осуществляется в форме продвижения определенных идей и концепций. В связи с этим продвижение основано на следующих принципах: возможности заинтересовать руководство предприятия в целесообразности реализации именно данного проекта; наличии нескольких конкурирующих проектов; ограниченности использования проекта – исключительно в рамках предприятия.

Группа, продвигающая данный проект, заинтересована, прежде всего, в реализации собственных целей – карьерного роста, концентрации власти в организации в результате привлечения ресурсов и др. Однако управление внутренним маркетингом идей должно обеспечить соблюдение основного приоритета – возможности оптимальной реализации целей самой организации при проведении в жизнь данного проекта. Различные проекты выдвигаются на конкурс, проводимый руководством предприятия [15]. При этом отдельным проектам присваиваются различные условные оценки – как по балльной шкале, так и по абсолютной классификации. В этом выражается взаимосвязь внешнего маркетинга и внутриорганизационного маркетинга: на основе требований первого проводится оценка результатов последнего.

Философия внутреннего маркетинга достаточно проста. Исследователи маркетинга услуг эмпирически установили, что через эффективное удовлетворение нужд персонала, находящегося в контакте с потребителями, фирма увеличивает свои возможности эффективно удовлетворять, а значит, и удерживать внешних потребителей, что является гарантом долгосрочной выживаемости фирмы на рынке. Внутренний маркетинг напрямую связан с новой парадигмой маркетинга, называемой маркетингом отношений.

Согласно этой парадигме постоянные деловые отношения примерно с 20 % всех клиентов фирмы приносят около 80 % общей прибыли фирмы. Другими словами, в сегодняшней конкурентной среде фирме выгоднее иметь и обслуживать на долгосрочной основе постоянных клиентов, нежели тратить маркетинговые средства на привлечение одноразовых новых клиентов.

Чтобы достичь таких результатов, руководству предприятия следует принять меры по формированию внутреннего имиджа организации. Внутренний имидж, имидж компании в глазах ее сотрудников, – наиболее недооцениваемая часть формулы делового имиджа. В то время как позитивный внешний имидж в глазах общества дает право быть услышанным, именно внутренний имидж определяет, есть ли у продавца, что сказать покупателю. По сравнению с внутренним, внешний имидж изменить куда проще. Внутренний имидж, напротив, труднее поддается корректировке, но он значительно более важен для репутации компании и ее успешной деятельности. Преданность сотрудников своей компании и энтузиазм по отношению к обслуживанию покупателей – сердцевина внутреннего имиджа [24].

Для формирования внутриорганизационного имиджа необходимо применить инструментарий маркетинга, позволяющий скоординировать работу предприятия. Одним из таких инструментариев является Паблик Рилейшнз (ПР) или связи с общественностью. Одним из основных элементов ПР является коммуникация, акт общения, связь между двумя или более индивидами, с помощью которого происходит обмен информацией между сотрудниками и руководством. Задача служб ПР состоит в том, чтобы контролировать «внутреннюю» общественность, способствовать наиболее эффективному управлению человеческим фактором, смысл которого в том, что современные сверхсложные техника и технологии мертвы без знаний, профессионализма, ответственности человека. Эффективность деятельности служб ПР зависит от глубины понимания социально-психологических характеристик персонала, который рассматривается не только как совокупность личностей. Поэтому понятия «коллективизм» и «индивидуализм» имеют в данном случае одинаковый удельный вес [33].

Служба по связям с общественностью должна определять внутрифирменную политику (рис. 19). Стержнем ее для персонала должен стать материальный интерес в сочетании с патриотизмом по отношению к фирме.

Внутрифирменная

политика

Контроль за мотивированностью, поддержание благоприятного психологического и морального климата

Поддержание высокого

профессионализма

Создание единой системы

объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы

Взаимопонимание между

руководством и персоналом

Создание идеологии и имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал

Объединение персонала на основе индивидуальных целей (зарплата) для достижения общей цели

(прибыль и процветание фирмы)

Рис. 19. Организация внутрифирменной политики

(источник: составлено автором)

В функции внутриорганизационного маркетинга входит позиционирование фирмы как заботящуюся о своих сотрудниках и поддерживающую с ними постоянную связь. Для успешного осуществления данных мероприятий необходимы следующие действия (рис. 20).

Позиционирование фирмы включает:

Определение

миссии

и целей фирмы

Предоставление

льгот

сотрудникам

Наличие

перспективы

карьерного роста

Источники

информации

о фирме

Каналы

распространения

информации

внутри фирмы

Внутренние

газеты

Доска

объявлений

Личные встречи главы

фирмы с сотрудниками

Записки

благодарности

Собрания

и брифинги

Ежегодные

отчеты

Рис. 20. Факторы внутриорганизационного имиджа

(источник: составлено автором)

Таким образом, лицо или учреждение, занимающееся поставкой услуг, привносит в результат обслуживания некую материальность, формирует «покупательский опыт». Исполнитель становится как бы частью результата обслуживания, частью самой услуги. Поэтому наряду с традиционным внешним маркетингом возникает потребность во внутриорганизационном маркетинге. То есть существует необходимость применения философии маркетинга и его подходов к сотрудникам, которые обслуживают клиентов, чтобы работа персонала компании была лучше, чем деятельность представителей конкурирующих фирм. Если внутренние потребители продуктов организации, то есть ее сотрудники, будут удовлетворены, то они будут способствовать тому, чтобы внешние покупатели продуктов этого предприятия также оставались довольны.

Идея маркетингового подхода в этом случае состоит в том, что наемный персонал «покупает» продукт (работу) в организации работодателя, который обязан использовать маркетинг для предложения таких рабочих мест и работ, которые бы обеспечивали повышение уровня возможностей и способностей сотрудников и компании в целом [27, с. 6].

При организации обслуживания должен предусматриваться, помимо внешнего и внутреннего маркетинга, маркетинг взаимодействия, или маркетинг отношений. Его должен осуществлять поставщик услуг, непосредственно контактирующий с клиентом. На рисунке 21 представлена модель обучения маркетингу, включающая три его типа:

Внешний маркетинг Внутренний маркетинг

Организация

услуг

Маркетинг

взаимодействия

Поставщики услуг Потребители услуг

Рис. 21. Модель организации маркетинга в сфере услуг

(источник: по материалам [27, с. 6])

Маркетинговое отношение к персоналу предприятия бытового обслуживания обусловливается несколькими причинами. Во-первых, исследования показывают, что персонал, удовлетворенный своей работой, легче усваивает заданные стандарты оказания услуги и более качественно обслуживает внешних потребителей [6, с. 66]. Во-вторых, товарные свойства услуги, такие как неосязаемость и одновременное производство и потребление, превращают персонал, находящийся в непосредственном контакте с внешними потребителями, в фактор успешного внутреннего маркетинга [28].

Руководство фирмы может разработать великолепную внешнюю стратегию маркетинга, направленную на внешних потребителей. Однако успех этой стратегии будет существенно зависеть от качества поведения членов персонала, непосредственно оказывающих услуги внешним потребителям. Качество услуги и искреннее желание персонала оказать качественную услугу потребителю становятся чуть ли не решающими факторами в конкурентной борьбе на рынке услуг. Поэтому более узко внутриорганизационный маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала посредством создания таких рабочих условий, которые удовлетворяли бы нужды персонала.

**4. АУДИТ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА**

**КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА**

**ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ**

Прежде чем перейти к анализу факторов, влияющих на качество услуги, необходимо рассмотреть понятие «услуга» во всем его многообразии. В отечественной и зарубежной литературе приводится значительное количество разнообразных определений и толкований понятия «услуга». Ф. Котлер дает следующее определение: «Услуга – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосязаемы и не приводят к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде» [19, с. 638].

Другое определение услуги принадлежит Т. Хиллу. Он предлагает рассматривать услугу как изменение изначального состояния в результате взаимодействия: «Услуга – это изменение состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице, происходящее в результате деятельности другой экономической единицы с предварительного согласия первой» [22, с. 8].

В литературе советского периода услуга рассматривалась как особая потребительская стоимость, создаваемая в непроизводственной сфере, удовлетворяющая определенные потребности общества и отдельных его членов. Такое определение услуги вполне соответствовало марксистскому подходу, поскольку в свое время К. Маркс отмечал: «Это выражение означает вообще не что иное, как особую потребительскую стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому товару; но особая потребительская стоимость этого труда получила здесь специфическое название «услуги» потому, что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности…» [23, с. 413].

В ряде случаев услуга рассматривалась лишь применительно к сфере личного потребления и определялась как трудовая целесообразная деятельность, результаты которой выражаются в полезном эффекте, удовлетворяющем какие-либо потребности человека.

До сих пор среди ученых-практиков нет единого определения услуги как товара. Это связано, прежде всего, с тем, что услуги охватывают практически весь спектр человеческой деятельности и обладают огромным разнообразием. На рисунке 22 приведены лишь некоторые из определений услуги, данные в разное время известными экономистами и маркетологами.

В российской практике широко используется межгосударственный стандарт ГОСТ 30335–95/ГОСТ Р 50646–94 «Услуги населению. Термины и определения». Этим документом для каждого понятия установлен один стандартизированный термин. Под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные:

* материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Именно в эту категорию входят бытовые услуги;
* социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя [25].

Услуга – процесс, включающий

серию (или несколько) неосязаемых

действий, которые по необходимости

происходят между покупателями

и обслуживающим персоналом,

физическими ресурсами, системами

предприятия-поставщика услуг.

К. Гренроос

Услуги – это действия, дела

или исполнение работы;

они неосязаемы.

К. Хаксеверер и др.

Услуги – нематериальные

активы, производимые

для целей сбыта.

Р. Марели

Услуга – особая

потребительская стоимость, «которую доставляет…труд, подобно всякому другому

товару… Труд оказывает

услуги не в качестве вещи,

а в качестве деятельности…».

К. Маркс

Услуга – это изменение

состояния лица или товара, принадлежащего какой-либо экономической единице,

происходящее в результате деятельности другой

экономической единицы

с предварительного

согласия первой.

Т. Хилл

Услуги – суть неосязаемые товары, которые являются предметом рыночных

трансакций.

Ф. Котлер

Услуга является действием

или выгодой, ее покупатель

не получает права собственности на какой-либо материальный объект.

П. Дойль

Услуга – вид деятельности или благ, который одна сторона может

предложить другой

и который по своей сути

не является осязаемым

и не результируется

в собственность клиента.

Е.П. Голубков

Услуги – это неосязаемые блага, которые приобретаются потребителями,

но связаны

с собственностью.

Г. Ассэль

Рис. 22. Некоторые определения понятия услуги как товара

В связи с многогранностью и широким спектром применения общепринятое понятие «услуга» окончательно не сформулировано. Определения услуг, используемые в различных отраслях сферы обслуживания, несут в себе отпечаток специфики того или иного вида профессиональной деятельности и далеко не всегда отражают особенности и характерные черты собственно услуги как товара.

Что касается качества услуги, то концептуализация и измерение воспринимаемого качества услуг на сегодняшний день самые спорные и противоречивые темы в литературе по маркетингу услуг. До сих пор существует острая необходимость в специальном исследовании составляющих структуры качества услуг.

О способах измерения воспринимаемого качества услуг написано очень много. Но нет ни слова о том, что именно должно быть измерено. Исследователи чаще всего принимали только одну из следующих двух теорий. Первая – «скандинавская» – определяет составляющие качества услуг как функциональное и техническое качество. Вторая – «американская» – описывает момент взаимодействия потребителя и поставщика услуг с помощью таких терминов, как надежность, способность быстро реагировать на нужды клиентов, эмпатия, наличие гарантий, «материальные элементы» услуги [48, с. 56]. В научной литературе доминировала последняя теория. Но консенсуса ученые так и не достигли. Очевидно, что оценка качества услуг потребителем – это сложный процесс, который может проходить на нескольких уровнях абстракции. Оценить качество услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Ведь клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником ее оказания. Так раскрывает конкурентные преимущества качества услуг представитель одного из предприятий бытового обслуживания.

Первое и очень важное конкурентное преимущество – это высокотехничный и стабильный механизм оказания широкого круга бытовых услуг. Клиент должен быть уверен в ежедневной, чёткой работе обслуживающего предприятия, связанной с оказанием стандартных услуг.

С другой стороны, клиент всегда вправе рассчитывать на персональный подход, на то, что сотрудник способен идентифицировать именно его проблему, профессионально решить ее, учитывая все детали ситуации. Далеко не все предприятия бытового обслуживания способны оказывать качественные «штучные» услуги, необходимые именно этому клиенту, именно в этой ситуации, именно в этот момент времени.

На сегодняшний день известно три направления развития теории качества услуг. Сторонники первого направления занимаются модификацией модели SERVQUAL. В современном виде она включает в себя пять измерений:

* надежность (способность выполнить обещанные услуги точно и основательно);
* материальность (восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических свидетельств услуги);
* отзывчивость (желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги);
* уверенность (воспринимаемая компетентность и вежливость персонала, формируемое доверие компании и персонала к себе, безопасность услуг);
* сопереживание (доступность, т.е. физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным, коммуникативность, т.e. фирма информирует потребителей об услугах на понятном им языке, понимание, т.е. стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним).

Среди ученых второго направления возник повышенный интерес к составляющим технического и функционального качества, определенных Gronroos (рис. 23).

Воспринимаемое качество услуги

 что? как?

Рис. 23. Скандинавская модель (Gronroos 1984)

(источник: по материалам [57])

Функциональное качество – это то, как услуга была предоставлена, т.е. восприятие потребителем самого процесса взаимодействия с поставщиком услуги. Техническое качество – это «итоговый» результат (исход) акта услуги, т.е. то, что получает потребитель благодаря взаимодействию с поставщиком услуги.

Что касается модели SERVQUAL, то в этом случае качество услуги представляется как нечто среднее между ожидаемым и воспринятым уровнем ее качества (рис. 24).

1. Надежность

2. Способность быстро реагировать на нужды клиента

3. Эмпатия

4. Наличие гарантий

5. «Материальные

элементы» услуги

Воспринимаемое

качество услуги

Ожидаемая услуга

Воспринимаемое

качество услуги

Рис. 24. Модель SERVQUAL

(источник: по материалам [7, с. 58])

Например, Rust and Oliver (1994) предлагают трехкомпонентную модель, представленную на рисунке 25: результат услуги или техническое качество; процесс предоставления услуги или функциональное качество; физическое окружение услуги.

Рис. 25. Трехкомпонентная модель

(источник: по материалам [7, с. 58])

Приверженцы третьего направления пытаются создать схему структуры качества услуг. Поскольку практика показала, что факторная структура модели SERVQUAL не вполне соответствует действительности, Dabholkar, Thorpe and Rentz (1996) отстаивают иерархическую концепцию качества услуг и строят многоуровневую модель (рис. 26). Они выделяют три структурных уровня: общее восприятие качества услуг; составляющие качества услуг; подсоставляющие.

Воспринимаемое качество услуги

 составляющие

подсоставляющие

Рис. 26. Многоуровневая модель (Dabholkar, Thorpe and Rentz)

(источник: по материалам [7, с. 59])

Многоуровневая модель описывает множество составляющих воспринимаемого качества услуг и факторов, влияющих на это качество. Таким образом, ученое сообщество пришло к выводу, что воспринимаемое качество услуг имеет многоуровневую иерархическую структуру и что качество услуг определяется восприятием:

* функционального и технического качества поставщика услуг;
* результата, процесса оказания и внешним окружением услуги;
* надежности, способности быстро реагировать на нужды клиента, эмпатии, наличии гарантий и материальности как свойств взаимодействия потребителя с поставщиком услуги.

Что касается модели SERVQUAL, очевидно, что пять составляющих модели могут способствовать глубокому пониманию феномена воспринимаемого качества услуги. Но также необходимо определить, что же влияет на воспринимаемое качество услуги. В основу своей концепции многие ученые положили мысль о том, что общее восприятие услуги в момент взаимодействия потребителя и поставщика услуги базируется на оценке трех составляющих:

* взаимодействия потребителя с персоналом;
* физического окружения услуги;
* результата услуги.

Наконец, необходимо говорить о целостности качества. Чтобы вызвать неудовлетворённость клиентов качеством, хватит одной негативно воспринятой характеристики услуги.

Тем не менее, высокое качество процессов оказанной услуги ещё не даёт гарантии построения длительных отношений с клиентом. Стратегия, основанная на построении долгосрочных отношений, соответствует самой современной парадигме маркетинга – маркетингу отношений. Достижение этой цели связано с выполнением следующих трёх условий:

1. *Качество услуги и удовлетворенность клиента*. Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится за него отдать.
2. *Удовлетворенность клиента и сила отношений*. Существуют барьеры для выхода из отношений. Иногда отношения будут сдер-живать внешние барьеры: экономические, географические, временные и т.д.
3. *Сила отношений и их длительность*. Очень часто отношения длительны по причине существующих барьеров выхода из них. Но, возвращаясь к теме качества, отношения критичны к каждому своему эпизоду. Всего один критический эпизод может привести к разрыву отношений и испортить успехи, достигнутые в прочих эпизодах, называемых рутинными.

Услугу нельзя заменить на стадии эксплуатации, как это можно делать с товарами. Тем не менее, контроль за качеством через маркетинговые исследования позволяет выявить источники будущих проблем с тем, чтобы упредить их появление.

Например, возможность создания на предприятиях бытового обслуживания департамента качества, роль которого состояла бы в проведении ежеквартального мониторинга мнений клиентов. Их результатами становились рейтинги удовлетворенности. От места в рейтинге и показателей продаж отделений зависела заработная плата их персонала. В то же время персонал получал развернутое описание выявленных проблем, выслушивалось их мнение о справедливости упреков, вместе вырабатывался план, как работать над их разрешением.

Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы услуг называется методом критических событий. Приоритетным в нём является получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Соответственно, метод предпочитает количественным качественные способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания ей или ему услуги. Помимо внешних, метод опирается на внутренние источники информации: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти контактного персонала.

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить критические события, которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг; выявить, не стали ли отдельные события критическими эпизодами, оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего со времени события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания услуг.

Качество услуг является одним из критериев конкурентоспособности поставщика услуги. Чтобы стать лучше других, необходимо сначала узнать, что есть в ассортименте конкурентов, за счет чего они держатся на рынке. Поставщик услуги должен убедиться на 100 %, что его предложение действительно уникально. Для этого необходимо ознакомиться с услугами, предоставляемыми в данном секторе, хорошо изучить позицию территориального лидера, и на него, как на образец, ориентироваться в перспективе [40, с. 24–27].

Одним из направлений, по которому конкурируют фирмы, оказывающие услуги, является уровень сервиса. Поскольку услуги по своей сути нематериальны и характеризуются неотъемлемостью от оказывающих их лиц, межличностное взаимодействие, происходящее во время предоставления услуги, часто сильнее всего влияет на воспринимаемое качество услуги. Это взаимодействие было названо интерфейсом «персонал – покупатель» и определено как ключевой для оказания услуг момент.

Существует ряд гипотез, подтверждающих это явление:

Гипотеза 1. Восприятие качества взаимодействия потребителя с поставщиком услуги при ее предоставлении напрямую воздействует на воспринимаемое качество услуги.

Гипотеза 2. Впечатление от отношения персонала к клиенту напрямую влияет на потребительское восприятие качества взаимодействия.

Гипотеза 3. Впечатление от поведения персонала напрямую влияет на восприятие качества взаимодействия.

Гипотеза 4. Впечатление от компетентности персонала напрямую влияет на восприятие качества взаимодействия.

Гипотеза 5. Восприятие качества физического окружения напрямую влияет на воспринимаемое качество услуги.

Гипотеза 6. Восприятие окружающих условий, в которых происходит процесс предоставления услуги, напрямую влияет на восприятие качества физического окружения.

Гипотеза 7. Восприятие пространственной организации места предоставления услуги напрямую влияет на восприятие качества физического окружения.

Гипотеза 8. Восприятие социальных факторов при предоставлении услуги напрямую влияет на восприятие качества физического окружения.

Гипотеза 9. Результат услуги напрямую влияет на воспринимаемое качество услуги.

Гипотеза 10. Восприятие времени ожидания напрямую влияет на качество результата услуги.

Гипотеза 11. Восприятие материальных свойств результата услуг напрямую влияет на его воспринимаемое качество.

Гипотеза 12. «Валентность» (всеобщее убеждение в том, что качество услуги подобно отношению) при взаимодействии потребителя с поставщиком услуги в момент оказания услуги напрямую влияет на воспринимаемое качество ее результатов.

В 1989 г. было проведено первое маркетинговое исследование с применением метода критических событий, чьи результаты получили широкую огласку. Заказчиком выступила скандинавская авиакомпания SAS. В течение месяца 320 пассажиров бизнес-класса называли критические события, которые произошли с ними во время путешествия на самолетах авиакомпании, оценили желание продолжать сотрудничать с SAS в дальнейшем. Также 80 представителям контактного персонала SAS предложили войти в роль клиента для сбора точно такой же информации.

Хотя 75 % респондентов не вспомнили никаких критических событий, SAS со всей серьезностью отнеслась к ответам каждого из оставшейся четверти. Любопытно, что из числа самого персонала 85 % указывали на недостатки в собственной работе. Перечень болевых точек был связан как с традиционными для бизнеса авиаперевозок проблемами (задержками полетов, их отменой, случайной неразберихой с багажом), так и с невозможностью оперативно или вообще заказать такси в аэропорту. Компания не контролировала работу наземного транспорта, в результате чего деловые люди опаздывали на встречи, на которые прилетали.

Интересны рекомендации, которые SAS взяла за основу после проведённого исследования. Исключая расширение пакета услуг сервисом такси, они целиком касались работы с персоналом. Так, компания прекратила практику объявлений задержки вылета через репродуктор. Вместо этого сотрудник должен был спуститься в зал ожидания, извиниться перед пассажирами, если возможно, переложить всю вину за случившееся на технические неисправности, от исправления которых не уйти. Ставя контактный персонал в ситуацию самостоятельного принятия решений, SAS видела в каждом из сотрудников профессионалов. Обеспечивая обратную связь, контактный персонал вдобавок выступал маркетологами по совместительству.

Чтобы следовать стопами SAS, необходимо отказаться от иерархии власти, где место контактного персонала на нижней её ступени, там, где менее всего разделяются общекорпоративные интересы. Модель иерархии предполагает подчинение контактного персонала правилам и должностным инструкциям, а не продажу им своих услуг. Такой человек действует на минимально ненаказуемом уровне. Стремление не перенапрягаться – важный мотив деятельности, когда негативные санкции доминируют над позитивными.

Условием для применения инструментов внутриорганизационного маркетинга будет автономная командная работа. Она строится по принципу минимальной конкретизации. Команда как можно меньше инструктируется как выполнять задачу, но обеспечивается всеми необходимыми возможностями для её выполнения. Высший менеджмент определяет лишь критические характеристики процессов, для изменения которых требуется их вмешательство. Главное место занимает командный лидер, не манипулирующий людьми, а аккумулирующий их идеи. Поэтому важно, чтобы лидер сам был исполнителем, поддерживался каждым участником команды, может быть, избирался с их стороны.

Природной средой для автономной командной работы будет предпринимательство. С ростом компании предприниматель словно теряет почву под ногами. Заманчиво сколотить помост, куда (на первый уровень иерархии) переместить себя и «команду единомышленников». Построение иерархий и специализация были лейтмотивом теорий «научного менеджмента» с идеологами А. Смитом и Ф. Тейлором. Приходящий ему на смену «сервис менеджмент» провозглашает максимальную отдачу от предпринимательства и профессионализма, какой бы крупной организация не была. Соответственно, организационная структура должна принять не вертикальную, а горизонтальную (или виртуальную) форму.

Горизонтальная организация структурируется на основе профессиональных сотрудников или команд, оказывающих услуги друг другу или клиентам извне. Отношения по оказанию услуг внутренним клиентам можно регулировать через конкуренцию. Тем же банковским отделениям можно предоставить право самим выбирать профессиональный сервисный центр, который лучше себя зарекомендует. Второе дыхание конкуренции может открыть «аутсорсинг» – передача оказания услуг стороннему подрядчику.

Воплощение в жизнь вертикальных организаций сегодня, в отличие от времени Смита и Тейлора, становится реальностью. С одной стороны, система образования все больше готовит хорошо образованных профессионалов, а не просто грамотных людей, способных к работе невысокого уровня сложности. Эти люди в первую очередь готовы поддержать идеологию организации – сервисную культуру. С другой стороны, информационные технологии позволяют управлять бизнес-процессами через их рационализацию, реинжиниринг.

Вежливость сотрудника в общении, умение вызвать доверие к себе и другие качества его работы, связанные с измерениями, уверенность и сопереживание, на первый взгляд, упираются в индивидуальные характеристики человека. Но побуждать человека проявлять свои качества будет господствующая в организации сервисная культура.

Труд на любом предприятии бытового обслуживания – это всегда интенсивные нагрузки, стрессовые ситуации, связанные с высокой ценой каждой ошибки. Любой объем работы необходимо выполнить своевременно, что-либо отложить на завтра невозможно, но при всей сложности и ответственности задач клиент не должен почувствовать на себе ни усталости, ни раздраженности со стороны сотрудников. Сохранять спокойствие, уверенность в себе помогает теплый внутренний климат. Возможно, это своеобразный инстинкт самосохранения: только культивируя внимательное, доброе отношение друг к другу, к посетителям, можно с успехом выдерживать напряженный ритм, который сегодня, наверное, неизбежен.

Добиваться появления и поддерживать сервисную культуру можно тремя способами. Большую роль играет подход к найму людей, готовых поддержать ценности и нормы сервисной культуры. Немаловажно мотивирование – воздействие санкциями культуры на соблюдение людьми этих ценностей и норм. Наконец, ценности и нормы должны быть донесены до сотрудников в процессе обучения и коммуникации.

Если воздействие на сервисную культуру ориентируется на надлежащее выполнение сотрудником своей роли, то в структуре процессов раскрывается взаимодействие этих ролей.

Один из подходов анализа структуры процесса связан с делением времени оказания услуги на период исполнения роли и время передачи результатов её исполнения. Например, одна страховая компания оценила среднее время обработки страхового заявления в 22 дня, из которых фактическая работа снимала всего 17 минут. Остальное время тратится либо на физическое перемещение результата задания, либо на ожидание в очереди, пока у следующего исполнителя найдется время продолжить процесс. Качественный анализ позволяет выявить те роли, которые при определённых условиях могут быть исключены из процесса. Например, филиалы американской компании, которые долгое время отправляли в головную организацию отчётность, хотя эта отчетность даже не просматривалась.

Соответственно, несовершенство структуры процесса, прежде всего, приводит к затягиванию или колебанию во времени оказания услуги. Самые распространенные методики основаны на построении идеализированной карты процессов, в центре которой – выполняемая в процессе функция. Менее идеализированные методики стремятся воссоздать весь перечень действий, которые может предпринять сотрудник в организации.

Выполняемые персоналом компаний услуг роли гораздо чаще связаны с обработкой и пересылкой информации, а не материальных ценностей. Многие, особенно в финансовой сфере, вполне соответствуют определению информационной фабрики или фабрики документов. Появление новых информационных технологий служит предпосылкой для начального улучшения структуры процессов – рационализации. Рационализация предваряется только анализом структуры процесса и предполагает сжатие времени передачи результатов работы. Обходя стороной саму структуру функций и их содержание, она «безопасна» для иерархии. Сторонники «половинчатого» решения приводят статистические данные, по которым время фактического выполнения работы отнимает в среднем не более 10 % времени всего бизнес-цикла. Типичное решение по рационализации состоит в замене всего бумажного документооборота электронным и(или) увеличением числа сотрудников, занятых рутинной работой.

«Нельзя достичь кардинального повышения производительности автоматизацией существующего процесса. Скорее следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность», – такие аргументы в пользу реинжиниринга выдвигает отец-основатель концепции М. Хаммер.

Уровень сервиса – это один из показателей качества услуги. Умение найти правильный подход к клиенту – это основное, чему прежде всего необходимо обучать персонал. Профессиональный внутриорганизационный маркетинг фирмы, оказывающей услуги, позволяет создать определенные принципы взаимодействия персонала и клиента, наладить связи между подразделениями, что в будущем будет способствовать эффективному оказанию услуги и контролю за ее качеством.

Для эффективного осуществления внутриорганизационного маркетинга необходимо регулирование данного процесса, а именно аудит маркетинга.

Аудит маркетинга определяется как «комплексное, системное, бес-пристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы и задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы» [28].

Аудит маркетинга является важной составной частью процесса управления маркетингом. По результатам аудита и на основе полученных данных корректируется общая стратегия маркетинга, обеспечиваются прибыльность и долгосрочная выживаемость фирмы.

Наиболее распространенная методология аудита маркетинга – это нахождение ответов на серию открытых вопросов о маркетинговой среде, задачах, стратегиях и оперативной деятельности фирмы. Основным предметом интереса при проведении аудита являются среда маркетинга и контролируемые факторы маркетинга, или так называемые «четыре Р»: товар, цена, каналы распределения и стимулирование сбыта (4Ps = Product, Price, Place, and Promotion) [28]. К сожалению, применение такой методологии в контексте внутреннего аудита представляется проблематичным и затруднительным ввиду трех основных причин.

Во-первых, такая методология была разработана в конце 1950-х гг. для аудита маркетинга в производственном секторе и не учитывает специфику маркетинга услуг, который сформировался вначале 1980-х гг. В маркетинге услуг вследствие таких товарных свойств услуги, как неосязаемость и неотделимость от источника, появляется потребность в осуществлении дополнительных функций маркетинга. Менеджер, наряду с традиционным внешним маркетингом, планирует и развивает внутренний маркетинг и интерактивный маркетинг, направленные на персонал и качество обслуживания соответственно. В маркетинге услуг эти дополнительные функции подлежат измерению в процессе общего аудита, но традиционная методология аудита этого не учитывает, поскольку не была разработана для сферы услуг.

Во-вторых, общая ориентация традиционной методологии аудита маркетинга – это внешний маркетинг, направленный на внешнего потребителя и товар осязаемой формы. Внутренний потребитель (персонал фирмы), так же как внутренний продукт (качественная работа), недооценивается традиционной методологией аудита маркетинга и выпадает из поля зрения аудитора. Тем не менее специалисты по маркетингу считают, что персонал является неотъемлемой частью услуги, поскольку услугу невозможно отделить от того, кто ее оказывает. Таким образом, работа персонала становится важным предметом аудита в маркетинге услуг.

В-третьих, методология аудита сфокусирована вокруг «четырех Р», относительно которых есть общее согласие практиков и теоретиков маркетинга в контексте традиционного маркетинга. В контексте внутреннего маркетинга такого согласия нет, и возникает проблема относительно того, что и как надо измерять.

Альтернативным подходом для аудита внутреннего маркетинга могло бы стать применение анализа «важность – исполнение» в сочетании с теорией мотивации труда Ф. Герцберга.

Анализ «важность-исполнение» был разработан в конце 1970-х гг. для измерения удовлетворенности потребителей [28]. Разработка метода была реакцией на практикующееся одномерное измерение удовлетворенности потребителей либо по критерию «важность», либо по критерию «исполнение» (рис. 27).

1) сосредоточиться на этом

4) возможная переоценка

3) низкий приоритет

2) успешный результат исполнения

важность

Рис. 27. Интерпретация карты «важность – исполнение»

(источник: по материалам [28])

Технология метода состоит из трех взаимосвязанных этапов. На первом этапе разрабатывается перечень наиболее характерных свойств товара или услуги. Это достигается посредством обзора специальной или технической литературы, оценкой экспертов, фокус-интервью с группами потребителями и т.п. Обычно выделяют от десяти до двадцати характеристик (атрибутов) товара. На втором этапе разрабатывается короткая анкета. Сначала потребителей просят оценить по пятибалльной шкале важность для них каждого из атрибутов товара. Затем потребителей спрашивают, насколько они удовлетворены по каждому из тех же атрибутов. В основе такого подхода лежит наблюдение о том, что потребители имеют тенденцию принимать решение о покупке товара, оценивая его по многочисленным атрибутам. Причем одни атрибуты являются важными и ведут к принятию решений о покупке, в то время как другие не являются важными и не ведут к принятию таких решений.

После проведения опроса средний балл по категориям «важность- неисполнение» определяется по каждому из атрибутов. Так, например, если на первом этапе было установлено десять атрибутов товара, то в итоге менеджер работает с двадцатью средними баллами (10 по шкале «важность» и 10 по шкале «исполнение»). На заключительном этапе атрибуты в виде знаков наносятся на карту для анализа. Карта представляет собой две пересеченные оси координат «важность» и «исполнение», которые делят пространство на четыре квадрата: (2) – «успешный результат», (4) – «возможная переоценка», (3) – «низкий приоритет» и (1) – «сосредоточиться на этом».

Квадрат «успешный результат» указывает на те атрибуты продукта, которые важны для потребителей и которыми они удовлетворены. Задача менеджера заключается в сохранении этого состояния дел. Квадрат «возможная переоценка» указывает на возможное перерасходование ресурсов фирмы на те атрибуты товара, которые являются маловажными для потребителей и не влияют существенно на их покупательское поведение. Квадрат «низкий приоритет» указывает на те атрибуты товара, которым фирма уделяет мало внимания и ресурсов. На эти атрибуты не рекомендуется тратить дополнительные средства, так как они являются маловажными также и для потребителей. Наконец, квадрат «сосредоточиться на этом» указывает на проблематичные атрибуты товара. Эти атрибуты являются чрезвычайно важными для потребителей и существенно влияют на их покупательское поведение, но фирма не уделяет им достаточного внимания и ресурсов. В сумме метод дает менеджеру четкую информацию для стратегического планирования. Графическое изображение данных позволяет менеджеру быстро реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и принимать корректирующие стратегические решения. Относительная простота и наглядность результатов делают этот метод привлекательным для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Обзор специальной литературы выявил, что наиболее полный перечень мотивационных атрибутов работы был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга. Шестнадцать атрибутов работы, разработанные Ф. Герцбергом в результате многолетних исследований, а также его двухфакторная теория мотивации труда широко признаны специалистами по маркетингу, поведению организации и управлению персоналом.

На основе эмпирических поисков того, что мотивирует персонал и ведет к его удовлетворению своей работой, Ф. Герцберг предположил, что существует две группы факторов, влияющих на мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом. Он назвал их «факторами мотивации» и «факторами гигиены». Теория утверждает, что эти две группы факторов приводят к двум разным результатам: факторы мотивации – к состоянию удовлетворенности своим трудом, в то время как факторы гигиены приводят лишь к состоянию отсутствия неудовлетворенности. Согласно теории, для того чтобы персонал ощутил полную удовлетворенность своим трудом, менеджер должен обеспечить сначала наличие факторов гигиены (состояние отсутствия неудовлетворенности), а затем обеспечить наличие факторов мотивации (состояние удовлетворенности). Наличие лишь одной из групп факторов не приводит к удовлетворенности персонала своим трудом.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга успешно эмпирически подтверждалась и так же успешно опровергалась. Одним из главных спорных вопросов дискуссии был вопрос о зарплате, который Ф. Герцберг отнес к факторам гигиены. Тем не менее, теория была признана многими учеными, включая маркетологов, и повлияла на развитие таких концепций, как функционально-иструментальная концепция качества обслуживания. Практическая направленность теории состоит в том, что манипуляция атрибутами труда позволяет влиять на удовлетворенность персонала своим трудом. Такая направленность делает теорию Ф. Герцберга необычайно привлекательной для применения в контексте аудита внутреннего маркетинга.

Исследование показало перспективность адаптации и применения анализа «важность-исполнение» и атрибутов Ф. Герцберга в контексте инструментов аудита внутриорганизационного маркетинга. Данный метод способен указать на проблематичные аспекты продукта «работа» и обеспечить высшее руководство стратегической информацией для принятия решений в контексте внутриорганизационного маркетинга. Более того, результаты такого анализа предоставляют руководству фирмы уникальную информацию для возможного сегментирования внутренних потребителей и выработки индивидуального подхода к персоналу с разными предпочтениями.

Например, вопрос о заработной плате оказался по степени важности примерно на десятом месте, значительно уступая таким факторам, как «хорошие рабочие условия» и «делать стоящую, интересную и качественную работу». Это нарушает традиционные стереотипы менеджеров о мотивационной всесильности денег. Вышеизложенное подтвердило результаты последних исследований, говорящих о динамичных процессах, происходящих в организации труда и мотивации персонала.

### 5. КОМПЛЕКС ДВУСТОРОННЕГО МАРКЕТИНГА КАК СПОСОБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА

Комплекс двустороннего маркетинга описывает стратегию отношений «персонал–потребитель». Приведем определение, данное Ф. Котлером: «Двусторонний маркетинг – маркетинг организаций сферы услуг, который предполагает, что воспринимаемое качество услуг в значительной степени зависит от качества взаимодействия покупателя и продавца» [19].

К персоналу фирмы в этом случае надо подходить как к субъектам рынка, предоставляющим услугу конечным потребителям. Используя традиционную концепцию «4Р», попытаемся переосмыслить известные категории (продукт, цена, каналы распределения и продвижение продукта) применительно к рассматриваемому звену коммуникативных связей.

Что предлагает сотрудник фирмы потенциальному покупателю? Осуществление услуги, ради которой тот, заплатив своим «доверием», обратился в данную компанию. Подчеркнем, что именно «осуществление», а не саму услугу, которая может являться собственностью фирмы (например, наличие некоторых «ноу-хау» в технологиях предоставления данной услуги; дополнительные, не известные потребителю информационные потоки между конкретным исполнителем и обеспечивающими подразделениями компании и т.п.). Однако, как уже отмечалось, с точки зрения потребителя осуществление услуги (или очередное «Р», – «process», – в определениях модели «7Р», автором которой является М. Битнер) чаще всего отождествляется с самой услугой. Осуществление или процесс оказания услуги предполагает также и реализацию той или иной степени ее качества, которая является характеристикой данного «продукта».

Если продуктом двустороннего маркетинга отношений «персонал–потребитель» является сам процесс оказания услуги, то что является ценой такого продукта?

Казалось бы, логичнее всего было признать, что в данном случае ценой осуществления услуги является доля агентского вознаграждения сотрудника компании. Однако, как было показано выше, этот фактор относится к описанию «продукта» в комплексе внутреннего маркетинга и не может рассматриваться в качестве цены за оказание услуги. Вместе с тем, общепризнанным является тот факт, что осуществление услуги, как правило, невозможно без участия (соучастия) самого потребителя [29]. На наш взгляд, «качество» такого соучастия и является одной из составляющих цены, которую потребитель «платит» сотруднику, осуществляющему услугу. Здесь и степень достоверности предоставляемой потребителем исходной информации, и соблюдение этики переговоров, и пунктуальность в соблюдении сроков намеченных контактов, и мн. др. Чем выше качество предоставляемой услуги, тем большую «цену» (больший уровень «соучастия») сотрудник-исполнитель вправе требовать от потребителя услуги.

Однако такое представление о «цене» в комплексе двустороннего маркетинга не было бы полным. Ведь, как мы уже выяснили, именно сотрудники, непосредственно осуществляющие услугу, с точки зрения потребителя ее и «продают». Возможно, что с юридической точки зрения это утверждение и не совсем верно. Однако, не вдаваясь в тонкости товарно-денежных отношений, заметим, что такие сотрудники действительно зачастую являются теми, кто непосредственно определяет точную стоимость предоставляемой услуги, т.е. участвует в процессе ценообразования. Следовательно, для комплекса двустороннего маркетинга в категории «цена» мы будем иметь дело еще и с некоторой проекцией категории «базовая стоимость услуги» на ось отношений «персонал–потребитель».

Категория «способ доведения продукта до потребителя» может быть транспонирована в категории тех способов общения, которые выбрал конкретный исполнитель при предоставлении услуги. Это могут быть и коллективные встречи с его клиентами, и индивидуальное общение; ежедневное общение по электронной почте или телефону с предоставлением оперативной информации или еженедельная корректировка процесса осуществления услуг. Описание этой категории может включать в себя и такое понятие, как форма общения. Например, ролевая функция «друга» или «исполнителя», принимаемая на себя сотрудником; реализация функции «сопричастности» или «отстраненности» и т.д.

«Продвижение продукта», т.е. «процесса осуществления услуги», предполагает создание и поддержание постоянно действующих информационных потоков между сотрудником компании, осуществляющим услугу, и ее потребителем, а также наполненность этих потоков положительной для потребителя информацией. Конечно, не в ущерб истине.

Таким образом, управляемыми параметрами комплекса двустороннего маркетинга являются:

* продукт – процесс осуществления услуги и, как следствие, ее ка-чество;
* цена – степень соучастия потребителя в процессе, а также реальная цена услуги, получаемая фирмой;
* способ доведения продукта до потребителя – стиль поведения, выбранный сотрудником компании для общения с потребителем;
* продвижение продукта – информационные потоки, создающиеся и поддерживающиеся сотрудниками компании.

Следует сказать несколько слов и о том, как описанный нами подход к маркетингу сферы услуг, использующий концепцию «4Р» применительно к коммуникативным отношениям треугольника «компания – персонал – потребитель» Котлера, соотносится с некоторыми известными моделями.

Например, отдельная категория маркетинга сферы услуг process в модели «7Р» М. Битнер [53] при использовании предлагаемого подхода к модели Ф. Котлера перешла в категорию «продукт» комплекса двустороннего маркетинга. Другая подобная категория этой модели (physical evidence или physical premises – материальное доказательство или окружение) была переведена нами в разряд составляющих категории «способ доведения продукта до потребителя» в специфической части комплекса внешнего маркетинга. Категория «персонал» (people) этой модели обогатила свое содержание, дополнив свое управляемое состояние управляющим аспектом, связанным с двусторонним маркетингом. Это дает нам основание полагать, что из данной модели мы, по крайней мере, ничего не потеряли.

Не противоречит наш подход и французской модели маркетинга услуг [55], в которой кроме традиционных стратегий маркетинга, используемых в производственном секторе (товар, цена, коммуникации, каналы распределения), выделяют три дополнительные стратегии.

Первая – создание определенной материальной среды, по которой потребитель будет пытаться оценить качество предстоящего обслуживания. В нашем случае эта стратегия является составной частью «способа доведения продукта до потребителя» в специфической части комплекса внешнего маркетинга.

Вторая – обеспечение определенных стандартов поведения персонала, находящегося в контакте с потребителем в процессе обслуживания. В нашем подходе эта стратегия реализуется в разработке единого «способа доведения продукта до потребителя» в комплексе двустороннего маркетинга для всего контактного персонала.

И, наконец, третья – обеспечение такой организации потребителей, при которой каждый из них находился бы «среди своих» групп потребителей. У нас эта стратегия является составной частью «способа доведения продукта до потребителя» в комплексе внутреннего маркетинга.

В таблице 1 сведены вместе определения составляющих маркетинговых комплексов компании, работающей в сфере услуг. Содержание каждого из этих определений, вероятно, требует не только отдельного и более подробного рассмотрения, но и уточнения. Однако, несмотря на спорный характер отдельных определений, такой подход, как показала практика, позволяет руководству компании понять возможные пути получения конкурентных преимуществ и выбрать соответствующую стратегию маркетинга.

Таблица 1

**Определения составляющих маркетинговых комплексов компании, работающей в сфере услуг**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Традиционный комплекс внешнего маркетинга | Специфическая часть комплекса внешнего маркетинга | Комплекс двустороннего маркетинга | Комплекс внутреннего маркетинга |
| Продукт | Пакет услуг, предлагаемых компанией | «Образ» услуги, формируемый у потенциальногоклиента  | Процесс осуществления услуги и, как следствие, ее качество  | Возможность осуществления услуг, которую фирма предоставляет своим сотрудникам  |
| Цена | Базовая стоимость услуг | Степень доверия потенциального клиента к «образу» услуги  | Степень соучастия потребителя в процессе, а также реальная цена услуги, получаемая фирмой  | Степень мотивации сотрудника  |
| Способ доведения продукта до потребителя | Структура каналов распределения  | Совокупность возможных способов доведения до потребителя положительной информации об «образе» услуги  | Стиль поведения, выбранный сотрудником компании для общения с потребителем  | Организационная структура фирмы  |
| Продвижение | Сбытовая политика | Любая деятельность, направленная на создание факторов, воспринимаемых как положительная информация об «образе» услуги  | Информационные потоки между сотрудником и потребителем  | Аспекты корпоративной культуры  |
| Источник: составлено автором |

Как же могут быть на практике использованы преимущества предложенного нами подхода к определению составляющих маркетингового комплекса компаний, работающих в сфере услуг?

Во-первых, возникает возможность использования маркетингового инструментария в оценке характеристик той или иной из составляющих маркетингового комплекса – например, не только основного «продукта» (услуг) компании, но и выявленных нами «продуктов» дополнительных маркетинговых комплексов.

В качестве примера рассмотрим проведенный нами анализ качества продукта внутреннего маркетингового комплекса «Возможность осуществления услуги, которую фирма предоставляет своим агентам». Значимость (вес) каждого из выявленных в ходе работы с фокус-группой базовых факторов, характеризующих этот «продукт» компании и приведенных в разделе «Комплекс внутреннего маркетинга», оценивалась сотрудниками методом парного сравнения [12]. Затем методом расширенной шкалы Лайкерта проводилась оценка состояния этих же факторов уже конкретно в нашей компании. Результирующий функционал, представляющий собой сумму по всем факторам произведений веса фактора на его оценку, для каждого сотрудника рассматривался как характеристика степени его индивидуальной удовлетворенности существующим состоянием «продукта». Функционал, представляющий собой сумму по всем сотрудникам произведений веса фактора на его оценку, для каждого фактора рассматривался как характеристика степени удовлетворенности всего коллектива существующим состоянием данной характеристики «продукта». Аналогичные функционалы были получены и для отдельных групп сотрудников, т.е. для сегментов данного потребительского рынка. В результате удалось выявить не только слабые участки в работе компании с персоналом, но и определить особенности ожидаемых потребительских свойств «продукта» для отдельных категорий персонала.

Аналогичная оценка, проведенная с группой факторов, определяющих различные аспекты мотивации сотрудников, позволила выявить не только направления усилий компании в этом направлении, но и индивидуальную степень мотивации каждого сотрудника.

Задачи подобного рода исследований иногда ставятся руководством компании перед отделом персонала. Обычно они осуществляются методом глубинного интервью с отдельными сотрудниками и/или проведением коллективных встреч сотрудников с руководством. Не ставя под сомнение возможностей этого подхода, все же отметим, что, во-первых, степень объективности таких результатов сильно зависит от профессионализма сотрудников отдела персонала, а, во-вторых, окончательные выводы делаются при этом на основании изучения мнений только отдельных сотрудников, а не всего коллектива компании. Кроме того, при заполнении анкеты достигается большая объективность суждений респондента, нежели в интервью, так как отсутствуют опасения, что «не те» ответы могут привести к нежелательным для сотрудника последствиям. Еще одним преимуществом рассмотренного метода оценки качества продукта внутреннего маркетинга является возможность выражения степени этого качества в количественных показателях возможность, которую не могут дать другие методы.

Во-вторых, появляется возможность более продуманной организации самой маркетинговой деятельности компании.

Действительно, многие руководители компаний, работающих в этой сфере, обычно отдают предпочтение разработке стратегий, связанных с традиционным комплексом внешнего маркетинга. Предложение качественных (по их, может быть и объективному, мнению) услуг, имеющих конкурентоспособную стоимость, физически доведенное до потребителя посредством *n*-го числа агентов и подкрепленное некоторым объемом рекламы, с точки зрения руководства таких компаний способно инициировать обращение достаточного числа потенциальных потребителей именно в их компанию. Огромное внимание уделяется поддержанию необходимого, с точки зрения руководства компании, объема рекламы и конкурентоспособной стоимости услуг. Когда же оказывается, что и количество потенциальных потребителей, обратившихся в компанию, и число конечных потребителей, воспользовавшихся услугой, оказалось ниже ожидаемого, в качестве «крайнего» выступает либо руководитель отдела рекламы, либо руководители среднего звена, курирующие работу конкретных исполнителей.

Между тем, как было показано, ситуация не столь очевидна. Предложенный мною подход к определению составляющих маркетингового комплекса компании, работающей в сфере услуг, позволяет определить положение ключевых подразделений, ответственных за реализацию тех или иных стратегий маркетингового комплекса компании. За реализацию стратегии традиционного маркетинга несет ответственность руководство компании, а также отделы маркетинга и рекламы; специфического комплекса внешнего маркетинга – отделы сбыта, маркетинга и рекламы; комплекса двустороннего маркетинга – руководители среднего звена и контактный персонал; комплекса внутреннего маркетинга – руководство компании и отдел персонала.

Составление плана по оптимизации маркетингового комплекса компании должно начинаться по инициативе директора по маркетингу или генерального директора компании и курироваться ими как на стадии разработки, так и в процессе реализации. После проработки отделом маркетинга основных направлений оптимизации, отдельные разделы плана должны передаваться руководителям соответствующих подразделений для их детализации. Такой подход требует перехода всего персонала компании к деятельности, ориентированной на маркетинг.

Применение концепции «4Р» к отдельным составляющим внешнего, внутреннего и двустороннего комплексов маркетинга компаний, работающих в сфере услуг, в частности на предприятиях бытового обслуживания, позволило переосмыслить их содержание применительно к коммуникативным связям: компания-потребитель, компания-персонал и персонал-потре-битель, предложенным Ф. Котлером. Показано, что содержание полученных определений не противоречит концепциям, традиционно применяемым при описании маркетинга услуг.

Использование предложенного подхода позволяет применить инструментарий маркетинга при исследовании категорий, ранее не рассматривавшихся в качестве «маркетинговых» (например, воспринимаемое качество условий труда, степень мотивации персонала и т.д.), а также разработать стратегию компании, вовлекающую в маркетинговую деятельность практически весь персонал. Кроме того, простота и логичность предлагаемого подхода дает основания полагать, что такое представление маркетингового комплекса может быть легко воспринято не только руководством компании, но и всем персоналом.

**6. КОНТРОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ЗАТРАТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В силу невозможности открытого использования внутренней информации предприятий, которая является коммерческой тайной, проводить анализ будем на основании реальных данных, привязанных к виртуальной предпринимательской структуре.

Дадим краткое описание анализируемой компании. Данная предпринимательская структура является крупным промышленным предприятием, находящимся на данный момент на стадии активной модернизации. Проводимые изменения обусловлены сменой ключевых собственников компании, с отечественных акционеров на иностранных. Именно это обстоятельство оказало столь существенное влияние на перестройку всей системы управления данной предпринимательской структурой.

В рамках корректировки функционирования системы управления предприятием было принято решение о внедрении специализированных программных средств – автоматизированных систем управления. К числу функций менеджмента, которые было принято решение автоматизировать в первую очередь, были отнесены функции планирования и контроля [50, с. 357]. На основании поставленной задачи был произведен отбор программного продукта, максимально его соответствующего, и с конца лета 2008 г. был начат процесс внедрения.

В его рамках был произведен первоначальный анализ деятельности данного предприятия, были выявлены слабости существовавшей системы управления в области планирования деятельности предприятия и контроля за выполнением управленческих решений. К числу отмеченных недостатков была отнесена низкая степень контроля над расходованием денежных средств на данном предприятии, то есть отсутствие механизмов контроля предпринимательских затрат.

Исходя из этого в конфигурацию АСУ были внесены соответствующие изменения и с октября 2008 г. приступили к фазе ее активной эксплуатации.

По истечении двух месяцев активной эксплуатации уже был отмечен положительный эффект от применения различных методов контроля над процессом расходования денежных средств.

В таблице 2 приведены сравнительные показатели планируемых и реальных месячных затрат по отдельным центрам финансовой ответственности данного предприятия.

Таблица 2

**Сравнительные показатели планируемых и реальных месячных затрат по отдельным ЦФО исследуемого предприятия за октябрь 2008 г.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Центр финансовойответственности | Плановые показателирасхода, руб. | Суммы, заявленные к оплатев течение месяца, руб. |
| Финансовый отдел | 181 500 | 180 604 181 |
| Отдел маркетинга | 1 383 000 | 1 529 917 |
| Источник: составлено автором |

Из приведенной таблицы наглядно видно, что в некоторых случаях запланированные суммы затрат существенно отличались от реально заявленных в течение месяца. Рассчитаем отклонение запланированных сумм от реально заявленных в течение месяца по следующей формуле:

, (2)

где  – величина отклонения фактически заявленных сумм от запланированных; Ф – фактически заявленные к оплате суммы; П – суммы, запланированные к расходу в данном месяце.

Если в некоторых случаях такое отклонение было незначительным, то в некоторых достигало тысяч процентов (табл. 3).

Таблица 3

**Процентное отклонение показателей планируемых и реальных месячных затрат по отдельным ЦФО исследуемого предприятия за октябрь 2008 г.**

|  |  |
| --- | --- |
| Центр финансовойответственности | Процентное значение отклонения реально заявленных сумм от плановых показателей, % |
| Финансовый отдел | 99 406 |
| Отдел маркетинга | 11 |
| Источник: составлено автором |

При этом нужно отметить, что если незначительные отклонения еще можно объяснить непредсказуемостью рыночных тенденций и меняющейся рыночной обстановкой, то несоответствие в тысячи процентов можно объяснить только влиянием оппортунистического поведения на реализацию управленческих решений на практике.

То есть было заявлено, что расходы каждого центра финансовой ответственности подлежат обязательному планированию исходя из реальных нужд данного ЦФО. Данное управленческое решение было доведено до непосредственных исполнителей, но изначально не описаны механизмы и принципы контроля за его исполнением. Это привело к тому, что планирование предпринимательских затрат было выполнено несоответствующим образом, формально, и его показатели никак не отражали реальные потребности данного предприятия в расходовании денежных средств.

Аналогичным образом были проанализированы показатели предпринимательских затрат по отдельным статьям расходования денежных средств.

В таблице 4 приведены сравнительные показатели планируемых и реальных месячных затрат по некоторым статьям планирования на данном предприятии.

Таблица 4

**Сравнительные показатели планируемых и реальных месячных затрат по отдельным статьям расходования денежных средств на исследуемом предприятии за октябрь 2008 г.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья расходования денежных средств | Плановые показатели расхода, руб. | Суммы, заявленные к оплате в течение месяца, руб. |
| Основное сырье и материалы, в том числе- топливо | 4 248 000888 000 | 5 105 6921 091 585 |
| Заработная плата | 210 000 | 402 974 |
| Прочие налоги | 200 000 | 1 677 806 |
| Источник: составлено автором |

Используя формулу 2, также проведем анализ величины отклонений реально заявленных к оплате сумм от их плановых значений и отразим полученные отклонения в таблице 5.

Таблица 5

**Процентное отклонение показателей планируемых и реальных месячных затрат по отдельным статьям расходования денежных средств на исследуемом предприятии за октябрь 2008 г.**

| Статья расходования денежных средств | Процентное значение отклонения реально заявленных сумм от плановых показателей, % |
| --- | --- |
| Основное сырье и материалы, в том числе- топливо | 2023 |
| Заработная плата | 92 |
| Прочие налоги | 739 |
| Источник: составлено автором |

И вновь наблюдается значительное отклонение реально заявленных сумм от запланированных. Наглядно проследить такое отклонение можно, опираясь на рисунок 28.



Рис. 28. Соотношение плановых и фактических показателей предпринимательских расходов по отдельным статьям затрат на исследуемом предприятии в октябре 2008 г.(источник: составлено автором)

Основная ошибка составителей плана заключалась в том, что они не учли наличие контроля за выполнением процесса планирования и дальнейшим реальным расходованием денежных средств.

До внедрения автоматизированной системы управления на данном предприятии контрольные функции по отслеживанию предпринимательских затрат были размыты между несколькими отделами. Это приводило к противоречиям в утверждении оплачиваемых расходных сумм и в конечном итоге решение принималось отдельными лицами исходя из их личных соображений целесообразности. При этом зачастую средства расходовались не в соответствии с критерием эффективности и не исходя из существующих норм, а по личному желанию участников процесса.

Описанная ситуация полностью подтверждает выдвинутый в предыдущем разделе данной главы постулат о неизбежном возникновении оппортунистического поведения в системах управления предпринимательскими структурами, не имеющих контроля в своей основе.

С внедрением автоматизированной системы управления с реализованной контрольной функцией ситуация изменилась. Контроль в рамках данной программы заключался в том, что все планируемые и реальные затраты ранжировались в соответствии со степенью их важности для обеспечения производственного процесса, выявлялись первостепенные из них, и в первую очередь оплачивались именно наиболее важные из них.

Особенно важным такой подход к контролю оказался в условиях текущего кризиса ликвидности. При общей нехватке наличных денежных средств в экономике страны, с аналогичной проблемой столкнулись и финансовые службы данного предприятия. Но, в силу того, что в рамках данной автоматизированной системы также осуществлялось и планирование поступлений денежных средств, а расходы предприятия были проранжированы исходя из степени их важности, в первую очередь в условиях кризиса оплачивались именно те счета, поступления по которым непосредственно отразилось бы на производственном процессе [36, с. 39].

При этом в предыдущих периодах оплата происходила исходя из очередности поступления заявок на оплату, а также в соответствии с личными пожеланиями распределяющих органов. Теперь же вся система управления была максимально строго сориентирована на выполнения заявленных планов, соответствия расходов поступлению денежных средств, при условии их незначительной корректировки в соответствии с развитием текущей ситуации.

Таким образом, внедрение контроля предпринимательских расходов на данном предприятии привело к объективному улучшению функционирования системы управления в следующих отношениях:

* было внедрено ранжирование предпринимательских расходов как индикатор их важности и очередности оплаты;
* были предприняты меры по осуществлению платежей в соответствии с осуществленным ранжированием;
* в силу несоответствия поступлений денежных средств предполагаемым расходам были выделены группы платежей, не нуждающихся в немедленной и срочной оплате исходя из их отношения к производственному процессу, которые были отложены до наступления более удачной ситуации с точки зрения рыночной ликвидности [13, с. 39];
* была определена служба и конкретные лица, ответственные за утверждение или отклонение сумм расходов (установление контроля на уровне функций менеджмента);
* были определены лица, реализующие контроль за работой системы управления (следующий уровень контроля);
* собственники предприятия были косвенно вовлечены в данный процесс в качестве лиц, оценивающих и контролирующих эффективность функционирования всего предприятия (контроль над предпринимательской структурой в целом).

Общая суть примененного метода сводится к разграничению предпринимательских затрат и установлению жесткого контроля за их исполнением.

Общим итогом проведенной деятельности стало значительное снижение реально произведенных расходов в октябре 2008 г. по сравнению с периодами, предшествовавшими внедрению АСУ (рис. 29).

Рис. 29. Реальный экономический эффект от внедрения контроля предпринимательских затрат на исследуемом предприятии на примере отдельных центров финансовой ответственности(источник: составлено автором)

Кроме того, произошло качественное обновление структуры затрат, отбор наиболее необходимых, жизненно важных для обеспечения предпринимательской деятельности, и сокращение необязательных расходов.

Общим итогом проведенных мероприятий стало повышение сравнительной конкурентоспособности данного предприятия на рынке в условиях разразившегося кризиса. В то время как другие предпринимательские структуры столкнулись с проблемой нехватки денежных средств на покрытие обязательных к оплате расходов в силу отсутствия контроля в системе управления в отношении предпринимательских затрат, данное предприятие устояло благодаря заранее продуманной и проконтролированной системе платежей.

Более того, данное предприятие получило временное конкурентное преимущество, связанное с тем, что в рамках ее системы управления контрольная функция была налажена, и все недочеты и проблемы были ликвидированы в течение первых этапов внедрения АСУ. То есть данная предпринимательская структура выбрала очень правильную стратегию противодействия текущему кризису – стратегию построения эффективного контроля в рамках системы управления, реализуемого на различных уровнях и приближающего предпринимательскую структуру к «идеальному» состоянию на рынке. В то же время основным конкурентам данного предприятия понадобится значительные затраты времени и средств построения аналогичной контрольной системы внутри их предпринимательских структур.

Суммируя все вышесказанное, заметим, что внедрение контроля в различные сферы предпринимательской деятельности, в частности, в систему планирования и расходования предпринимательских затрат, неизменно повышает эффективность работы и конкурентоспособность предпринимательских структур на рынке, что в свою очередь приближает предпринимательские структуры к состоянию «бизнеса», а также помогает им противостоять кризисным тенденциям текущего момента.

Рассмотрев основные преимущества внедрения контроля в системы управления предпринимательскими структурами, на следующем этапе представляется целесообразным рассмотреть особенности его организации, определить место контроля в системах управления и его основные формы.

Как уже говорилось, для эффективной работы предпринимательских структур необходимо, чтобы контроль реализовывался на трех уровнях: функций менеджмента; систем управления; предпринимательских структур. При этом при организации контроля в предпринимательских структурах нужно также определить, в какой форме и кем он будет реализован на каждом из этих уровней.

Таким образом, концептуальный алгоритм процесса организации контроля в раках системы управления предпринимательскими структурами можно представить аналогично схеме, изображенной на рисунке 30.

Определение потребности в контроле

Выявление уровней, на которых должен быть реализован контроль

Определение контролирующих органов

или ответственных за контроль лиц

Выбор методов и форм реализации контроля

Проведение организационных мероприятий, основанных на выводах, полученных

на предыдущих этапах алгоритма

Рис. 30. Концептуальный алгоритм организации контроля в системах управления предпринимательскими структурами (источник: составлено автором)

Рассмотрение вопроса об организации контроля в предпринимательских структурах начинается с изучения проблемы, которая может быть кратко сформулирована следующим вопросом: «кто реализует контроль?».

Предполагается, что различные уровни контроля, несмотря на свою взаимосвязь и взаимовлияние, являются независимыми. Это должно выражаться и в независимости конкретных лиц, реализующих контроль на разных управленческих уровнях. Такая организация контроля должна помочь избежать соприкосновения и слияния интересов контролирующих органов и лиц, которые неизбежно ведут к возникновению оппортунизма и недобросовестного поведения в организации.

Таким образом, контроль на различных уровнях управления должен быть организован так, чтобы его реализация на каждом из этих уровней влияла на реализацию контроля на остальных, но при этом не выражалась во взаимном влиянии контролирующих органов и лиц [20, с. 33].

То есть влияние должно осуществляться путем организации контроля как функции менеджмента, путем принятия управленческих решений, а не путем давления вышестоящего контролирующего органа на нижестоящий. Здесь опять возникает уже упоминавшаяся проблема трансформации контроля из функции менеджмента в административный ресурс при наличии оппортунизма в организации, методы борьбы с которой были описаны выше.

В общем случае уровни контроля и контролирующие органы, их реализующие, должны быть связаны системой отношений, представленной на рисунке 31.

Контроль над исполнением функций менеджмента

Контроль над работой системы управления

Контроль над функционированием предпринимательской структуры

Контролирующий орган

или лицо

Контролирующий орган

или лицо

Контролирующий орган или лицо

Рис. 31. Система отношений, связывающих уровни контроля и контролирующие органы в рамках системы управления предпринимательскими структурами (источник: составлено автором)

При этом в некоторых случаях, когда контроль над функционированием всей предпринимательской структуры в целом осуществляют заинтересованные собственники предприятия, от указанной схемы можно отойти, трансформировав ее следующим образом (рис. 32).

Собственники предпринимательской структуры

Контроль

Контроль работы системы управления

Контроль исполнения функций менеджмента

Контролирующий орган или лицо

Контролирующий орган или лицо

Предпринимательская структура

Рис. 32. Система отношений, связывающих уровни контроля и контролирующие органы в рамках модернизированной системы управления предпринимательскими структурами (источник: составлено автором)

Такое решение можно принять в условиях стабильной, прозрачной структуры собственников, заинтересованных в динамичном развитии компании и повышении ее конкурентоспособности на рынке.

Суммируя все вышесказанное, ответим на первый опрос, встающий в рамках организации контроля в системах управления предпринимательскими структурами: кто должен реализовывать контроль. Контроль должны реализовывать специально предназначенные для этого органы или отдельные лица в организации. При этом для каждого из уровней контроля предполагается создание отдельного контролирующего органа (назначение самостоятельного контролирующего лица), с ограниченными полномочиями и сферой ответственности [35, с. 41]. При этом несмотря не существующую подчиненность контрольных решений различных уровней, контролирующие органы не должны быть связаны системой подчиненных или взаимозависимых связей, в целях профилактики оппортунистических настроений в предпринимательской структуре. Они должны быть независимы и лишь в отдельных случаях, при соблюдении определенных условий, возможно создание главного контролирующего органа, состоящего преимущественно из собственников предприятия и комплексно оценивающего эффективность работы предпринимательской структуры, правильность и неправильность принятых решений.

Актуальным вопросом в процессе организации контроля является вопрос: «в какой форме он будет реализован?». При этом понятие «форма контроля» можно в данном контексте понимать двояко: как концептуальную методику реализации или как набор инструментов и методов осуществления.

С точки зрения концептуальных методик реализации основная из современных форм управленческого контроля – это внутренний аудит, под которым понимается регламентированная внутренними документами деятельность по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования предпринимательской структуры, осуществляемая представителями специального контролирующего органа в рамках системы управления компанией. Необходимость внедрения внутреннего аудита в современных предпринимательских структурах не подлежит сомнению. В экономически развитых государствах внутреннему аудиту уделяется такое же пристальное внимание, как и внешнему [46, с. 49].

Но, если становление внешнего аудита в России уже состоялось, то отечественный внутренний аудит и в профессиональном, и в законодательном, и в институциональном аспектах сегодня находится еще на первых этапах своего развития.

Внутренний аудит как неотъемлемая часть контрольной функции системы управления предпринимательскими структурами необходим в силу действия ряда объективных факторов, в частности, недостаточной коммуникационной связанности различных уровней предпринимательской структуры. Так ключевые параметры стратегии компании, равно как и пути достижения поставленных целей, разрабатываются на верхних уровнях системы управления, чаще всего различными административными органами. При этом контроль доведения стратегических целей до персонала компании должны выполнять менеджеры компании, которые помимо этого заняты выполнением ряда текущих, более актуальных на первый взгляд задач. Чаще всего эти вмененные им обязанности игнорируются, что приводит к расхождению целей различных уровней предпринимательской структуры, и, соответственно, к возникновению оппортунизма.

Внутренние аудиторы помогают справиться с данной проблемой, реализуя контрольную функцию в данном направлении, обеспечивают защиту от ошибок и злоупотреблений, определяют «зоны риска» и возможности устранения будущих недостатков, помогают идентифицировать и устранить слабые места в системах управления и найти те принципы управления, которые были нарушены.

Все эти действия дополняются обсуждениями с верхними уровнями управления, нужды и предложения которых и определяют процедуры внутреннего аудита (внутренние аудиторы должны обеспечить управляющих любой информацией, касающейся их компетенции). Таким образом, органы управления организацией пользуются услугами внутренних аудиторов как дополнительными ресурсами, помогающими им осуществлять свои функции.

Другими словами, внутренний аудит вводят с целью помощи верхним уровням систем управления предпринимательской структурой в осуществлении эффективного контроля над различными звеньями (элементами) системы внутреннего контроля. Главная задача отдела внутреннего аудитора – обеспечение удовлетворения потребностей органов управления в части предоставления контрольной информации по различным интересующим их вопросам.

В общем виде функции службы внутреннего аудита могут быть представлены следующим процедурами:

* оценка адекватности управленческих систем: осуществление проверок звеньев управления и предоставление обоснованных предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению их эффективности;
* оценка эффективности деятельности: осуществление экспертных оценок различных сторон функционирования организации и предоставление обоснованных предложений по их совершенствованию [10, с. 45].

Для верхних уровней систем управления предпринимательскими структурами деятельность отдела внутреннего аудита имеет информационное и консультационное значение. К институтам внутреннего аудита также можно отнести и ревизионные комиссии (ревизоров), деятельность которых регламентирована действующим законодательством (этот институт в основном распространен в акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и производственных кооперативах).

Вышеописанные положения в своей совокупности позволяют представить контроль как сложную систему, которая в свою очередь является одной из важнейших структурных составляющих более крупной системы – системы управления предпринимательской структурой.

Если же рассматривать форму организации контроля как набор конкретных инструментов и методов его практического осуществления, то здесь выбор зависит от специфики каждой предпринимательской структуры – рынка присутствия, корпоративной культуры и деловой этики, внутренних правил и норм.

В рамках данного раздела опишем методику осуществления контроля предпринимательских затрат, реализованную в рамках АСУ на предприятии, описанном в предыдущем разделе данной главы.

Как уже упоминалось, в рамках построения системы управления предпринимательской структурой на предприятии была внедрена автоматизированная система управления, ориентированная на максимальную автоматизацию функций планирования и контроля.

Процесс планирования денежных средств осуществлялся путем составления в конце каждого отчетного периода плана расходования и поступления денег на следующий отчетный отрезок (например, на месяц).

При этом данные процессы контролировались, причем сразу по нескольким направлениям.

Во-первых, в программе была реализована функция ранжирования денежных расходов исходя из степени их важности для обеспечения производственного процесса. То есть вводилась шкала приоритетности, исходя из которой осуществлялись реальные платежи контрагентам компании.

Во-вторых, программными средствами была осуществлена функция утверждения или отклонения платежей. Эта функция позволяла еще на этапе планирования отсеивать нецелесообразные платежи. При этом как значение платежа по шкале его приоритетности, так и решение о его утверждении или отклонении находилось в свободном доступе для составителей планов – то есть для центров финансовой ответственности. Таким образом, при возникновении спорных ситуаций, сотрудники всегда могли аппелировать принятое решение, и найти необходимый компромисс в случае несоответствия приоритетности платежа, определенной финансовыми службами, его реальной значимости для обеспечения производственной деятельности.

В-третьих, до сведения персонала было доведено, что необходимым условием расходования денежных средств по указанной в плане статье затрат является предоставление четкого описания их целесообразности, наличие расшифровки платежа, с указанием договора или причины возникновения данной потребности. Это позволило сократить число нелимитированных затрат, не являющихся необходимыми, особенно в условиях текущего кризиса, которые в рамках крупной предпринимательской структуры до внедрения АСУ было очень сложно контролировать.

Наконец, специально для нужд финансовых служб данной предпринимательской структуры в рамках АСУ была реализована функция финансового контроля. Она выражалась во внедрении специальных документов, регистрирующих возникновение реальной потребности в расходовании денежных средств. Они выполняли контрольную функцию следующим образом. При формировании специализированных финансовых отчетов с различной степенью детализации сотрудники финансового отдела могли проследить динамику расходования денежных средств в разрезе следующих сумм:

* сумма запланированных расходов;
* сумма, официально заявленная к оплате;
* отклонение плановых показателей от реально заявленных к оплате;
* сумма фактически оплаченных счетов;
* сумма резерва исходя из соотношения плановых и фактически оплаченных сумм.

При сопоставлении перечисленных показателей и динамики запланированных и реальных поступлений денежных средств на предприятии можно было получить полную картину, иллюстрирующую финансовое состояние предпринимательской структуры в данный момент времени. В сочетании с индикаторами приоритетности платежей, система управления данного предприятия получила мощный управленческий ресурс в идее постоянного мониторинга и контроля над состоянием финансов в предпринимательской структуре. Кроме того, это значительно облегчило работу менеджеров путем максимальной автоматизации выполняемых ими функций.

Суммируя все вышесказанное, заметим, что организация контрольной функции в рамках систем управления предпринимательскими структурами складывается из определения нескольких ключевых составляющих, указанных на рисунке 33.

Организация контроля в рамках систем управления предпринимательскими структурами

Выбор ответственных за его реализацию

Выбор форм реализации

контроля

Выбор концептуальной методики реализации

Выбор методов и инструментов реализации

Рис. 33. Организация контроля в рамках систем управления предпринимательскими структурами (источник: составлено автором)

Таким образом, организация контроля – довольно сложный, но очень важный процесс в рамках циклического развития любой предпринимательской структуры. Его значимость обусловлена тем, что только предпринимательские структуры, система управления которых базируются на контроле, оказываются в достаточной степени конкурентоспособными в условиях кризисных тенденций. Особенно важным на данный момент представляется внедрение контроля в систему распределения и расходования денежных средств на предприятиях. Это обусловлено текущим кризисом ликвидности, в условиях которого значимость любых управленческих решений, касающихся предпринимательских затрат, оказывается особенно велика. Именно в таких условиях расходование денежных средств должно осуществляться с наибольшей осмотрительностью, и все денежные потоки должны непременно контролироваться на предмет своей величины и целесообразности. При этом выбор конкретных методов и форм контроля, а также органов и лиц, ответственных за его осуществление, также является очень важным в силу того, что при любой организации контроля он должен максимально противостоять возникновению оппортунистических настроений внутри предпринимательской структуры, оказывающих дестабилизирующее воздействие и в условиях текущего кризиса способных разрушить всю систему управления, а также и предпринимательскую структуру в целом.

# ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Бизнес можно определить как вид экономической деятельности, требующей привлечения собственных средств и принятия ответственности и хозяйственного риска.

За последние пятьдесят лет, с появлением и развитием системного и ситуационного подходов в менеджменте, внешняя среда привлекает все большее внимание исследователей. Будучи открытыми системами, организации в существенной мере зависят от изменений во внешней среде. В связи со стремительным повышением турбулентности окружения, характер взаимодействия с ним бизнеса становится все более хаотическим, а последствия – все более существенными. Способность понимать, управлять и контролировать ключевыми процессами среды бизнеса выступает необходимостью.

Основную роль контроля в рамках систем управления предпринимательскими структурами можно сформулировать следующим образом: построение эффективной модели наблюдения и корректировки деятельности предпринимательских структур в целях недопущения развития оппортунистического поведения и повышения общей конкурентоспособности компании в рыночных условиях.

Контроль должен выступать не как единичный ресурс, сосредоточенный в руках отдельных менеджеров, а как связующее звено, не позволяющее предпринимательским структурам распасться на систему независимых образований. В общем случае роль контроля должна сводиться к проверке правильности функционирования предпринимательских структур.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов / Р.И. Акмаева ; АГТУ. – М. : Финансы и статистика, 2007. – С. 193.
2. Алан Хоскинг. Курс предпринимательства / Алан Хоскинг. – М. : Международные отношения, 2008. – 350 с.
3. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат : новые метрики богатства корпорации ; пер. с англ. / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2009. – С. 2.
4. Бизнес как особый вид деятельности. – 2007. – URL : http://econbook.kemsu.r /UMK\_Aparina/1.html#1
5. Блинова, У. Система превентивного контроля в антикризисном ме-неджменте / У. Блинова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5. – С. 121.
6. Бортова, М. Характеристика состояния финансово-промышленных групп / М. Бортова // Финансовый бизнес. – 2009. – № 8. – С. 66.
7. Брейди М. Новый взгляд на воспринимаемое качество услуг: иерархический подход / М. Брейди, Д. Кронин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 4. – с. 58–59.
8. Бурцев, В.В. Как организовать системный контроллинг в коммерческой организации / В.В. Бурцев // Налоговое планирование. – 2008. – № 3. – С. 34.
9. Бурцев, В.В. Методологические аспекты внутреннего контроля пред-приятия / В.В. Бурцев // Современный бухучет. – 2005. – № 2. – С. 47.
10. Бурцев, В. Внутренний аудит как форма контроля коммерческой орга-низации / В. Бурцев // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 45.
11. Виды предпринимательства. ЮрПлюс – URL : http://www.yurplus.ru /vidi.htm
12. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М. : Финпресс, 2008.
13. Гусманов, У.Г. Опыт управления затратами и его эффективность / У.Г. Гусманов, И.М. Хамидуллина // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2007. – № 9. – С. 39.
14. Дашкевич, О. Бизнес-среда и предпринимательская активность / О. Даш-кевич // ЭКОВЕСТ. – 2009. – № 5. – С. 112.
15. Драчева, Е.Л. Внутренний маркетинг в управлении внутрикорпора-тивными рынками / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2.

Дятлов, А.Н. Общий менеджмент : курс лекций / А.Н. Дятлов, М.В. Плот-ников. – М., 2008. – 253 с.

1. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы : регламентация и управление : учеб. пособие / В.Г. Елиферов ; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – М. : Инфра-М, 2007. – С. 26.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – М. : Вильямс, 2008.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 2009. – С. 638.
4. Кунцевич, В.С. Организация управленческого планирования и контроля за затратами / В.С. Кунцевич, Л.Ю. Лужных // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 2. – С. 33.
5. Майсигова, Л.А. Проблемы классификации видов контроля / Л.А. Май-сигова // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 9. – С. 38–39.
6. Маркова, В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова. – Киев : ВИРА-Р, 2008. – С. 8.
7. Маркс, К. и Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 26, ч. 1. – С. 413.
8. Медведко, Д.В. Формирование имиджа компании / В.Д. Медведко. – Библиотека РГИУ. – [2009]. – URL: http://www.i-u.ru/biblio /archive/medvedko\_formimidg/default.aspx
9. Мескон, М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.М. Хедоури. – М. : Дело, 2008. – 702 с.
10. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2007.
11. Моисеева, Н.К. Маркетинг услуг: становление и развитие / Н.К. Моисеева, О.В. Столярова // Маркетинг услуг. – 2008. – № 2. – с. 6.
12. Новаторов, Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность-исполнение» / Э.В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1.
13. Песоцкая, Е.В. Маркетинг услуг : краткий курс / Е.В. Песоцкая. – СПб. : Питер, 2009.

Пименов, В. Формирование конкурентной стратегии предприятия / В. Пименов // Стандарты и качество. – 2008. – № 6. – С. 66.

1. Подпрограмма «Гражданская авиация» федеральной целевой программы «Модернизация транспортной системы России (2002–2010 годы)». Раздел 4. Система мероприятий подпрограммы.
2. Предпринимательство : учебник для студ. вузов / под ред. М.Г. Лапусты. – 4-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2007. – C. 263.
3. Прохорова, А. Внутрифирменный Public Relations. Планирование мероприятий. Креативное решение / А. Прохорова, И. Казанская, Е. Иванова. – Библиотека РГИУ. – [2008]. – URL : http://www.i-u.ru/biblio /archive/prokhorova\_vnutrifirmpr/default.aspx
4. Роберт Хизрич. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып. 1. Предприниматель и предпринима-тельство / Роберт Хизрич. – М. : ПРОГРЕСС, 2009. – 159 с.
5. Рожкова, Н. Контроль был всегда / Н. Рожкова // Управление компанией. – 2007. – № 9. – С. 41.
6. Синева, Е.Н. Особенности финансового контроля при бюджетировании, ориентированном на результат / Е.Н. Синева // Финансы и кредит. – 2007. – № 4. – С. 39.
7. Стратегическое управление : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 2008. – С. 92–128.
8. Сухоруков, М.М. К вопросу об определении «услуга» / М.М. Сухоруков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 118.
9. Тарануха, Ю. Предпринимательство в переходной экономике / Ю. Тарануха // Экономист. – 2007. – № 10. – С. 43.
10. Тимофеев, М. Конкурентоспособность малого бизнеса в сфере услуг / М.Тимофеев // Услуги и цены. – 2009. – № 10. – с. 24–27.
11. Управление. Глоссарий.ру. – URL: http://www.glossary.ru/cgibin /gl\_sch2.cgi?RTvwgirltol

Устюжанина, Е. Внутрифирменная экономика: Пять моделей организации / Е. Устюжанина // Журнал для акционеров. – 2008. – № 6. – С. 43.

1. Федоренко, И.Н. Особенности организации внутреннего контроля в сельскохозяйственных кредитных кооперативах / И.Н. Федоренко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2007. – № 7. – С. 63.
2. Филипьев, Д.Ю. Функция контроля в системе бухгалтерского учета / Д.Ю. Филипьев, И.Г. Беспалова // Бухгалтерский учет. – 2008. – № 13. – С. 66.
3. Хан, Д. Планирование и контроль; Система планирования и контроля; Планово-контрольные расчеты : стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: с описанием применения в концернах / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; пер. с нем. М.Л. Лукашевича [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2007. – С. 313.
4. Хасанов, Б.А. Система финансового контроля и внутренний аудит / Б.А. Хасанов // Аудиторские ведомости. – 2009. – № 3. – С. 49.
5. Чернышёва, Ю.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие для студ. вузов / Ю.Г. Чернышёва. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – С. 274.
6. Шохин, С.О. Бюджетно-финансовый контроль и аудит. Теория и практика применения в России : научно-методическое пособие / С.О. Шохин, Л.И. Воронина. – М. : Финансы и статистика, 2008. – С. 38.
7. Шунаева, Я. Оценка результатов и обратная связь в работе эффективного руководителя / Я. Шунаева // Управление персоналом. – 2004. – № 11/12. – С. 52.
8. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных пред-приятий России / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и сервис, 2008. – С. 375.
9. A dictionary of finance and banking / Ed. by B. Butler, D. Butler, A. Isaacs. – 2 ed. – Oxford : University Press, 1997. – p. 165.