1. **Становление, развитие, повышение экономической эффективности предпринимательской деятельности.**

Началом становления предпринимательства в Российской Федерации считается принятие в 1992 году решения Российского правительства уничтожившего институты административного регулирования производства. Так был упразднен Государственный плановый комитет, который разрабатывал централизованные планы и прогнозы социально-экономического развития. Прекратил свое существование Государственный комитет по материально-техническому снабжению, который в соответствии с народнохозяйственным планом обеспечивал все отрасли средствами производства.

Так, например, российский малый бизнес (основная часть предпринимательства) зародился 18 июля 1991 года, когда Постановлением Правительства Российской Федерации № 446 были введены критерии отнесения предприятий к категории малых, определены общие условия и правила их функционирования.

На начало реформ пришелся мощный рывок людей в частное предпринимательство, прежде всего в его малых формах. За 1992 год было создано порядка 190 тысяч новых малых предприятий, в 1,4 раза больше, чем за 1991 год. Этот процесс сыграл решающую роль в зарождении в России частного сектора, наполнение которого шло главным образом за счет малых предприятий. К 1995 году порядка 65% всех российских частных предприятий были малыми.

За прошедшие года создана нормативно-правовая база, регулирующая предпринимательскую деятельность. Определены цели и задачи государственной политики в области поддержки и развития предпринимательства. Разработаны механизмы реализации целевых установок и созданы структуры, воплощающие их в жизнь. Сформирована сеть сервисных организаций, предоставляющих предприятиям образовательные, информационные, консультационные, финансовые услуги.

В Российской Федерации структура хозяйственно-правовых форм определена введенным в действие с 1 января 1995г. Гражданским Кодексом РФ, который подразделяет всех потенциальных участников предпринимательской деятельности по юридическому статусу на физических и юридических лиц, а по цели деятельности — на коммерческие и некоммерческие организации.

К физическим лицам отнесены граждане, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица под свою имущественную ответственность. Эта группа лиц представлена индивидуальными предпринимателями и крестьянскими хозяйствами.

Юридическими лицами признаются организации, в том числе и создаваемые отдельными гражданами, которые имеют обособленное имущество, самостоятельный баланс, могут приобретать имущественные и неимущественные права и отвечают своим имуществом по возникающим в отношении их обязательствам. Юридические лица дифференцированы, во-первых, по цели деятельности на коммерческие и некоммерческие организации, во-вторых, в зависимости от характера правомочий учредителей — в отношении имущества юридического лица. Одну группу составляют хозяйственные товарищества и общества, производственные и потребительские кооперативы, являющиеся юридическими лицами, в отношении которых их участники имеют обязательные права, то есть определенные законом и учредительным договором. Другая группа юридических лиц, на имущество которых участники имеют право собственности, представлена унитарными предприятиями и финансируемыми собственником учреждения. В-третьих, в зависимости от особенностей организации, юридические лица подразделяются на ряд видовых форм.

Коммерческой организацией является предпринимательское образование, преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности. К ним относятся: хозяйственные товарищества и общества, унитарные предприятия и производственные кооперативы. Коммерческие организации могут быть созданы только в предусмотренных Гражданским Кодексом РФ правовых формах, и ни в каких других.

Хозяйственные товарищества и общества являются наиболее распространенной формой коммерческих образований. Они могут учреждаться гражданами, юридическими лицами и учреждениями с разрешения их собственника. Только государственным и муниципальным органам законодательство запрещает быть участниками хозяйственных товариществ и обществ. Главной особенностью этих форм является долевое участие в капитале и то, что все имущество, как созданное за счет вкладов учредителей, так и приобретенное в процессе деятельности, принадлежит участникам на праве собственности. Высшим органом их управления является собрание всех участников, обладающее исключительной компетенцией. Разграничительным признаком для этих форм являются различия в форме объединения вкладчиков. Товарищества представляют собой образования, построенные на началах членства и объединения капитала, в то время как общества,— только на объединении капиталов. Это не формальное различие, так как оно обусловливает, с одной стороны, степень хозяйственной ответственности учредителей, а с другой, — характер их взаимоотношений с созданной предпринимательской структурой. Учредители товарищества несут полную солидарную ответственность по его обязательствам, тогда как хозяйственный риск участников общества ограничен их вкладом. Товарищество предполагает непосредственное личное участие учредителей в деятельности и управлении им. Взаимоотношения же общества и его учредителей строятся на основе гражданских правоотношений, то есть гражданского договора.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного хозяйственного товарищества и товарищества на вере.

Полное хозяйственное товарищество — основанное на долевой собственности объединение закрытого типа с ограниченным числом участников, несущих полную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Оно может быть учреждено не менее чем двумя лицами. Поэтому в случае, когда в действующем товариществе остается единственный участник, оно должно быть ликвидировано или преобразовано в иную форму.

Товарищество на вере (коммандитное) — объединение закрытого типа, включающее, наряду с участниками, несущими полную имущественную ответственность по обязательствам товарищества, вкладчиков, ответственность которых ограничивается размером внесенного вклада.

Товарищество на вере создается по тем же основаниям, что и полное товарищество, с тем лишь отличием, что должно включать в себя вкладчиков (коммандитистов), по крайней мере, одного. В случае же выбытия всех вкладчиков оно должно быть ликвидировано или преобразовано в иную форму.

Хозяйственные общества могут создаваться в форме «Общества с ограниченной ответственностью», «Общества с дополнительной ответственностью» и «Акционерного общества».

Общество с ограниченной ответственностью — организационная форма предпринимательства, основанная на объединении капитала ограниченного числа участников, не несущих имущественной ответственности по обязательствам общества.

Общество с ограниченной ответственностью может быть учреждено одним или несколькими участниками, число которых не должно превышать законодательно устанавливаемого предела их численности. В своей деятельности общества данного типа руководствуются подписанным учредителями Учредительным договором и утвержденным ими Уставом, отражающих основные положения организации и управления обществом. Формирование активов общества осуществляется за счет вкладов учредителей. И хотя капитал общества с ограниченной ответственностью разделен на доли, общество не вправе выпускать акции и подобные им ценные бумаги. Минимальный размер уставного фонда для обществ данного типа регулируется законодательно и должен быть не менее 100 минимальных месячных оплат труда, причем в случае снижения объема чистых активов общества ниже установленной величины общество ликвидируется.

Общество с дополнительной ответственностью — организационная форма предпринимательства, основанная на объединении капиталов ограниченного числа участников, принимающих на себя определяемую ими дополнительную имущественную ответственность по обязательствам общества.

Акционерное общество (АО) — образование на основе объединения капиталов путем эмиссии акций, участники которого не несут имущественной ответственности по его обязательствам иначе как в размере стоимости приобретенных ими ценных бумаг общества.

Отличительной особенностью АО является разделение его капитала на определенное число акций, распределяемых среди участников, что, однако, не исключает создания АО одним лицом, выступающим в этом случае держателем всего пакета акций. Учитывая специфику функционирования АО, формирование его капитала регламентируется законодательно. Уставной фонд АО складывается из номинальной стоимости акций, размещаемых среди учредителей. При этом его минимальная величина определена в 1000 минимальных месячных оплат труда, а открытая подписка на акции допускается только после полной оплаты учредителями уставного фонда. Увеличение уставного фонда для покрытия убытков не допускается, а его уменьшение возможно только после уведомления об этом всех кредиторов. АО также не вправе выплачивать дивиденды, как до полной оплаты уставного фонда, так и в случае, когда чистые активы общества меньше уставного фонда или могут стать меньше его после выплаты дивидендов. Использовать же такой инструмент увеличения активов, как облигации, АО могут только после третьего года своего существования и на сумму, не превышающую размер уставного фонда. В то же время закон допускает возможность преодоления указанных требований при условии обеспечения выпуска облигаций третьими лицами.

Управление АО осуществляется через общее собрание акционеров, имеющее исключительную компетенцию, и исполнительные органы, в качестве которых могут выступать как непосредственно управляющий орган, осуществляющий текущее руководство, так и Совет директоров или Наблюдательный совет, если число акционеров более пятидесяти. При этом компетенция исполнительных органов АО и порядок принятия решений регулируются не только Уставом общества, но и законодательством об акционерных обществах.

Ликвидация АО может быть проведена на добровольной основе по решению общего собрания либо в установленном законом порядке. АО может быть преобразовано в общество с ограниченной ответственностью.

Перечислим проблемы, которые возникли на пути предпринимательства в основном по вине государства:

 - ограниченность внутреннего рынка, в том числе спроса на продукцию субъектов предпринимательства, в связи с сокращением поставок для государственных нужд, недостатком свободных финансовых ресурсов у предприятий-потребителей и низкой покупательной способностью населения в условиях растущего давления со стороны зарубежных поставщиков (кризис сбыта);

 - доминирование в экономике крупных хозяйственных и финансовых структур, монополизация факторов производства и каналов движения товаров;

 - чрезмерная жесткость фискальной и кредитно-денежной политики, обостряющая проблему воспроизводства вследствие недостатка ресурсов для текущей деятельности и развития и вынуждающая субъектов предпринимательства к бегству в "теневую" экономику;

 - региональная дифференциация экономики и внутреннего рынка вследствие роста транспортных тарифов, недостаточного развития инфраструктуры и действия субъективных факторов, создающая неравные условия для развития малых предприятий в регионах;

 - неурегулированность и "непрозрачность" отношений между владельцами и наемными работниками, затрудняющие разрешение специальных конфликтов на правовой основе;

 - неполнота и противоречивость нормативно-правовой базы, неурегулированность отношений собственности и, как следствие, невозможность участия субъектов предпринимательства в институциональных преобразованиях и невозможность стратегического планирования;

- дискриминация предпринимателей со стороны отдельных органов власти.

Поддержка частной инициативы пока еще не стала одним из основных принципов государственной политики и ориентиром для властей на местах. В системе целевых установок государственного регулирования экономики задача поддержки малого бизнеса вступает в противоречие с задачей достижения оптимальных макроэкономических показателей, фискальными механизмами наполнения бюджета, затратными методами решения социальных проблем. В таких условиях эффективность мер по государственной поддержке предпринимательства сводится к нулю в результате негативного воздействия на деловой климат других направлений государственного регулирования (налогового, лицензионного, внешнеэкономического).

Мероприятия по повышению эффективности предпринимательской деятельности.

Можно провести следующие мероприятия:

 - разработка системы дополнительного материального и нематериального стимулирования;

 - внедрение программы дополнительного профессионального развития и обучения.

1. Разработка системы дополнительного материального и нематериального стимулирования

Теперь рассмотрим возможность внедрения новой системы дополнительного материального стимулирования.

Внедрение новой системы дополнительного материального и нематериального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 20 процентов, что положительно влияет на рост доходов. Данный коэффициент не абсолютен и может отличаться в различных обстоятельства и на разных предприятия.

При этом внедрение и разработка системы дополнительного материального стимулирования не предполагают дополнительных затрат.

Следует так же отметить, что так как это система дополнительного стимулирования, то выплата денежных премий происходит не регулярно (каждый месяц, год), а при определённом событии (лучший результат работы, предложения по улучшению работы банка)

Следует разработать систему поощрений: например, награда лучшему работнику месяца, призы тем, кто разработает лучшее предложение о поднятии прибыли предприятия. При выборе лучших работников месяца или лучших предложений необходимо учитывать мнение всего коллектива.

Но не стоит сводить все к деньгам. Нематериальная мотивация не менее значима: личная благодарность, похвала в присутствии всего коллектива может стать прекрасным стимулом работать с душой и большой отдачей. Следует поощрять творческую инициативу сотрудников, стоит благодарить автора идей, как сделать работу заведения более успешной. Поддерживать в них стремление быть партнерами по бизнесу.

Нематериальное стимулирование так же может быть выражено в почётных грамотах, дополнительном дне отпуска, повышение в должности.

Важное условие: Необходимо быть последовательным, справедливым и лояльным. Поддерживать в сотрудниках ощущение защищенности от несправедливости. Ведь работник, думающий только о том, как бы его не оштрафовали или не сделали выговор, не способен принести прибыль предприятию.

Четко определите правила и критерии оценки работы персонала. Сотрудники должны знать, за что их поощряют или наказывают.

В соответствии с вышеизложенным можно предложить систему материального поощрения (таблица 1)

Таблица 1 – Система материального поощрения работников предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Основания для поощрения | Размер поощрения |
| Предложения по улучшению работы банка | Премия в размере 20% от заработной платы |
| Лучший результат работы  | Премия в размере 30% от заработной платы |
| Активное участие в жизнедеятельности предприятия | Премия в размере 10% от заработной платы |

Средства на выплату дополнительных премий рекомендую взять за счёт разработанной системы материального депремирования. Прежде всего необходимо определить за что именно будет применяться меры дисциплинарного взыскания и определить сами меры взыскания.

Основания для депремирования:

- за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля;

 - нарушение трудовой дисциплины;

 - появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического, токсического опьянения;

 - за допущенный просчет в работе;

 - токсического опьянения;

 - за хищение собственности предприятия;

 - за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

За данные проступки будут применяться следующие меры дисциплинарного воздействия:

 - лишение премий полностью или частично;

 - лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации;

 - замечание;

 - выговор;

 - увольнение.

По предложениям приведённым выше определим систему материального взысканий (таблица 2). Данная система может быть доработана в соответствии с изменившимися обстоятельствами.

Таблица 2 – Система материального депремирования

|  |  |
| --- | --- |
| Основания для взыскания | Размер взыскания |
| за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля | 15% от премии |
| за допущенный просчет в работе | 10% от премии |
| за хищение собственности предприятия | 15% от премии |
| за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности | 5% от премии |

Также необходима разработка таких стимулирующих методов, как увеличение нематериальных стимулов, таких как повышение квалификации, карьерный рост и тому подобное.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенного мероприятия (таблица 3).

Таблица 3 - Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию системы мотивации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Достоинства | Недостатки |
| Внедрения новой системы материального стимулирования | Снижение текучести кадров;Повышение производительности труда;Капиталоемкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту | Необходимость разработки и внедрения дополнительных модулей АСОИ  |

Из приведённой выше таблицы мы видим, данный метод имеет три неоспоримых достоинства. Такие как:

 - снижение текучести кадров;

 - повышение производительности труда;

 - низкую капиталоёмкость.

И при этом требования к реализации данного метода незначительны - необходимо разработать и внедрить дополнительные модули программного обеспечения для расчёта и учёта дополнительного материального стимулирования.

Следует отметить особенность данного метода. Она заключается в том, что система нематериального стимулирования очень часто не несёт в себе финансовых затрат. Её достаточно сложно выразить в валютном эквиваленте и в коэффициентах.

1. Внедрение программы дополнительного профессионального развития и обучения

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Программа тренингов позволит проработать различные ситуации при обслуживании клиентов, что повысить уровень обслуживания клиентов.

По данным экспертов проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренинговых обеспечивает рост производительности труда минимум на 15 процентов, сокращение расходов на подбор персонала на 50 процентов. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50 процентов. Данные цифры приблизительны и могут варьироваться в зависимости от обстоятельств.

Для более полного представление о мероприятии по внедрению дополнительного профессионального обучения построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенного метода (таблица 4).

Таблица 4 - Достоинства и недостатки мероприятия по внедрению дополнительного профессионального обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Достоинства | Недостатки |
| Внедрения системы тренингов, семинаров, курсы (профессионального развития и дополнительного обучения) | Снижение текучести кадров;Рост производительности труда;Повышение профессионального уровня работников. | Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда);Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту. |

Из приведённой выше таблицы мы видим, данный метод имеет три неоспоримых достоинства. Такие как:

 - снижение текучести кадров;

 - повышение производительности труда;

 - повышение профессионального уровня сотрудников бака.

Так же большим плюсом данных треннингов является развитие корпоративного духа у сотрудников предприятия, работа над брендом предприятия с каждым специалистом. А так же благодаря тренингам можно более полно донести до сотрудников цели и задачи предприятия, основные приоритеты развития.

К недостаткам данного метода можно отнести более высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту и более низкий коэффициент прироста труда, чем у системы дополнительного материального и нематериального стимулирования.

Предложенное мероприятие по внедрению системы дополнительного профессионального образования экономически выгодны и рекомендую к внедрению.

**2. Определение задачи предпринимателя и программы действий по направлениям.**

**2.1. Внутрифирменное предпринимательство, цели и направления.**

В теоретических исследованиях уделяется внимание не только предпринимательству как способу ведения дел на самостоятельной независимой основе, но и внутрифирменному предпринимательству, или интрапренерству. Появление интрапренерства прежде всего связано с переходом многих крупных производственных структур на предпринимательскую форму организации производства.

Под интрапренерством понимается развитие духа предпринимательства и его осуществление внутри существующего предприятия. Интрапренерство заключается в том, что на действующем предприятии, выпускающем определенную продукцию (работу или услуги), создаются условия для выдвижения новаторских предпринимательских идей:

* выделяются ресурсы - интракапитал - для их реализации;
* оказывается всесторонняя помощь для реализации идеи и ее практического использования.

Его можно рассматривать как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия.

Интрапренер - это человек, инициирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия.

Элементы внутреннего предпринимательства - интрапренерства - представлены на рис. 1, а особенности сведены в таблице 5.

Целью интрапренерства является повышение эффективности предприятия за счет:

 - активизации и использования творческого потенциала сотрудников;

 - повышения эффективности использования ресурсов предприятия;

 - быстрой реакции на изменения потребностей рынка;

 - быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных и т. п.);

 - создание основы для дальнейшего развития производства.

Основные ценности:

- новаторство;

- динамизм, развитие

Производственный климат

Стимулирование творчества сотрудника

Дух предпринимательства

**Интрапренерство**

Механизм предпринимательства

Организационные формы взаимодействия, учитывающие общие интересы базового предприятия интрапренера

Возможности создания предпринимательской структуры

Наличие ресурсов для предпринимательства

Рис. 1. Элементы интрапренерства

Таблица 5 – Особенности интрапренерства на различных стадиях жизнедеятельности предприятия предпринимательского типа.

|  |  |
| --- | --- |
| Стадии жизнедеятельности | Взаимоотношения предприятия - учредителя и предпринимательской структуры |
| 1. Зарождение предпринимательской идеи
 | Предпринимательская идея зарождается внутри предприятия и подхватывается им с учетом своего потенциала |
| 1. Реализация предпринимательской идеи, создание предпринимательских хозяйственных структур
 | Предприятие и автор предпринимательской идеи становятся партнерами, объединяющими свои возможности для ее реализации. Используются ресурсы предприятия - учредителя при создании предпринимательских хозяйственных структур |
| 1. Устойчивая работа, прибыльность
 | Предприятие-учредитель сохраняет контроль над предпринимательской структурой и получает определенные дивиденды |
| 1. Затухание
 | Предприятие-учредитель участвует либо в диверсификации бизнеса, либо в его ликвидации |

Возникновение интрапренерства обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности на своем предприятии в рамках его организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу с предприятия наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества. В большинстве случаев эти специалисты уходят в малые предприятия.

Другой причиной интереса к интрапренерству стала тенденция появления новых технологий, которые необходимо внедрять как можно быстрее, иначе потеря конкурентных преимуществ неизбежна. Реализация возможностей интрапренерства на действующих предприятиях позволяет им решать указанные выше проблемы и обеспечивает их конкурентоспособность.

На крупных предприятиях, работающих достаточно стабильно и успешно, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно, если они не связаны непосредственно с основной деятельностью предприятия, т. е. наблюдается консерватизм. Предприятия с традиционной структурой управления, как правило, действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

На предприятиях предпринимательского типа создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения, имеется возможность превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца предприятия, партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предприятия и позволяет преодолеть барьеры на пути его гибкого роста (рис. 2).

Условия для интрапренерства

Возможность выделения и создания новых предпринимательских единиц

Производственно – технологические возможности и наличие высоких технологий

Система управления и организации предусматривает превращение человека, выдвинувшего идею, в совладельца

Наличие финансов, кредитов, фондов и т.д.

На предприятии создается атмосфера поиска.

Поощрение предложений и идей

Человеческий капитал (профессиональные кадры, интеллект)

Ресурсные возможности

Организационно-производственные возможности

Предпринимательская направленность предприятия

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность - это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому на действующем предприятии для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей.

Как и любое другое явление, интрапренерство имеет положительные и отрицательные качества (таблица 6). Для обеспечения его успеха необходимо знать возможности интрапренерства в решении актуальных задач, стоящих перед предприятием, и создавать комплекс условий по реализации этих возможностей.

Таблица 6 – Сравнительные характеристики внутрифирменного предпринимательства

|  |  |
| --- | --- |
| интрапренерство | Индивидуальноепредпринимательство |
| Достоинства | Недостатки | Достоинства | Недостатки |
| Доступность финансов предприятия - партнера | Бюрократизация, рутинный характер деятельности, затрудняющий принятие и возникновение предпринимательской идеи | Полная свобода своих действий | Недостаток финансовых и прочих ресурсов для реализации предпринимательской идеи |
| Организационно-технологическая помощь при реализации предпринимательской идеи | Ограничение предпринимательской деятельности интрапренера принятыми организацией-учредителем рамками | Повышенная мотивировка | Сложности технологические, организационные |
| Возможность получения помощи в форс-мажорных обстоятельствах | Необходимость первоочередного учета интересов предприятия-учредителя | Максимальная мобилизация своих сил и средств для решения поставленной задачи | Не на кого рассчитывать при появлении форс-мажорных обстоятельств |
| Возможности использования предпринимательской структуры системы продвижения и сбыта предприятия-учредителя | Погоня предприятия-учредителя за краткосрочными успехами | - | - |
| Возможности использования опыта, деловой хватки, маркетинга и т.д. | - | - | - |

Интарпренерство является одним из путей развития предпринимательства, расширяющих сферу его возможностей.

Под интрапренерством следует понимать деятельность предприятия по достижению своих целей на основе использования возможностей предпринимательства.

* + 1. **Аутсорсинг.**

**Аутсорсинг -** это передача части функций по обслуживанию деятельности Вашей фирмы другой организации-исполнителю.
     В современном мире компании сталкиваются с беспрецедентным  давлением со стороны рынка. Выживают и добиваются успеха лишь те организации, которые ведут бизнес наиболее эффективным способом, добиваясь снижения операционных издержек при сохранении высокого качества товаров и услуг. Одной из наиболее современных и успешных бизнес - моделей, позволяющих добиться реальных конкурентных преимуществ, является аутсорсинг.

Аутсорсинг на российском рынке является относительно новым видом услуг. Сегодня всё больше предпринимателей и других потребителей прибегают к его помощи. В большей степени это связано с тем, что в условиях конкуренции, которая в последнее время растёт довольно быстро,  на потребительских рынках услуг и товаров предпринимателю довольно сложно наладить эффективность работы своего предприятия. В таких случаях и приходит на помощь аутсорсинг. В большей степени, на сегодняшний день, к аутсорсингу прибегают иностранные фирмы, но положительная тенденция замечается и среди российских фирм, компаний, организаций. Не смотря на то, что многие  российские бизнесмены только присматриваются к новой для них услуге, малый и средний бизнес всё больше прибегает к аутсорсингу.

Смысл данной услуги состоит в том, чтобы помочь предпринимателю      сосредоточить своё внимание на основной деятельности, дабы повысить её   эффективность, и почти не обращать внимание на средства и функции, которые помогают ему заниматься своим делом. Выделив все свои ресурсы на основной вид деятельности, вы сможете успешно конкурировать с другими организациями. Аутсорсинг может быть полезен и для потребителей товаров и услуг, так как он повышает конкуренцию среди компаний использующих его, а это в свою очередь ведёт к повышению качества этих услуг и товаров.

Распространенными (основными) считаются следующие виды аутсорсинга: бухгалтерский, юридический, кадровый, IT аутсорсинг, уборка помещений (клининг), аутсорсинг эксплуатации объектов недвижимости, логистический или транспортный аутсорсинг, аутсорсинг персонала.

* + 1. **Реинжиринг бизнес-процессов.**

Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. Сутью реинжиниринга является выделение основных бизнес-процессов организации и коренное их изменение для достижения требуемых показателей результативности.

Главной целью реинжиниринга бизнес-процессов является по существу резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или прогноз текущих изменений) при многократном (100% и более) снижении затрат всех видов. Основные цели и методы бизнес-реинжиниринга, диктуемые новой конкурентной ситуацией:

1. резкое снижение затрат времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций;
2. глобализация бизнеса. Работа с клиентами и партнерами в любой точке страны и даже мира в режиме 24 часов или 365 дней;
3. повышение прав работников и возможности проявить себя, опора на рост мобильности персонала;
4. работа на будущее компании с помощью применения новых информационных технологий и решения задач нетрадиционными творческими методами.

 Реинжиниринг – это не просто один из способов успешного развития предпринимательской деятельности, это новый способ мышления, взгляд на построение компании как на инженерную деятельность.

 Реинжиниринг бизнес-процессов никому не гарантирует обеспечения постоянной конкурентоспособности, быть первыми и лучшими всегда и во всем. Рыночная среда меняется, конкуренты усиливают на ней свое присутствие, используя те же самые выгодные процессы по реинжинирингу. Поэтому, приступая к реинжинирингу бизнес-процессов, надо твердо знать, что хочешь получить в результате проделанной работы, зачем и что это тебе даст. Единственным преимуществом компании будущего, которая проводит РБП, является способность обучить менеджеров новыми знаниями и навыками. Ноу-хау важнейших бизнес-процессов в настоящее время является одним из важнейших элементов управления знаниями в компании.

* 1. **Основы построения оптимальной структуры предпринимательской деятельности.**
		1. **Стратегическое управление.**

Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.
Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.
Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата. Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
3. Каким способом достичь желаемого результата?

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии.

|  |
| --- |
|  |

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.
Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?) и величина (насколько существенны будут перемены?).
С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.
Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.
Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.
Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.
Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.
К числу стратегических решений, например, можно отнести:

* реконструкцию предприятия;
* внедрение новшеств (изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями);
* выход на новые рынки сбыта;
* приобретение, слияние предприятий.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:
 - Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.
 - Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.
 - Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.
 - Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

 - Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

 **2.2.2. Управление изменениями.**

Управление изменениями направлено на работу с человеческим фактором в бизнес-изменениях. Независимо от того, насколько велик бизнес в какой сфере деятельности он существует, есть ряд повторяющихся, стандартных шагов, которые обеспечивают успешность работы с той стороной изменений, которая связана с человеческим фактором. Итак, управление изменениями может быть определено как процесс, инструменты и техники, применяющиеся для эффективного управления человеческим фактором изменений в бизнесе, с целью достижения требуемых результатов, и осуществления успешных изменений в социальной инфраструктуре коллектива.

При этом, говоря об **ECM (Enterprise Change Management)** – управлении изменениями на предприятиях, мы имеем в виду изменения, которые привносятся в работу всего предприятия целиком, с систематическим применением знаний, инструментария и процессов управления изменениями, а не об управлении изменениями в рамках одного только проекта.

Управление изменениями на предприятиях включает три компонента:

• Совокупность процессов и инструментов для управления изменениями;

• Управленческая и лидерская компетентность на всех уровнях организации, от супервизоров да старших исполнителей;

• Стратегический потенциал, дающий предприятию возможность быть гибким, готовым к изменениям, чутким к изменениям рынка.

Цели управления изменениями состоят в том, чтобы все проекты достигали своих целей, человеческий капитал использовался наилучшим образом, а предприятие имело конкурентные преимущества.

Управление изменениями включает два рода компонентов: «технические» и «человеческие». К техническим относятся: границы и цели изменений; кто осуществляет изменения; кто финансирует, санкционирует и поддерживает проект; кто реализует проект на всех уровнях, являясь его колесиками и винтиками. Компоненты работы с людьми – это создание понимания необходимости изменений и управления изменениями, желания меняться и поддерживать управление изменениями, а также знаний и способностей, необходимых, чтобы исполнять те или иные роли в управлении изменениями.

* 1. **Культура предприятия.**
		1. **Корпоративная культура.**

 Корпоративная культура - это некое собрание неких правил, норм, которые соблюдаются сотрудниками определенной компании, эти правила определяются, прежде всего, исходя из стратегии фирмы, её "миссии". Корпоративная культура включает в себя определенные ценности, социальные нормы, которые по умолчанию должны соблюдать все сотрудники компании. Во многих фирмах существует устав, включающий в себя в том числе и нормы корпоративной культуры, который подписывается новыми сотрудниками фирмы. Корпоративная культура выражается в элементах корпоративной кульуры, то есть в системе коммуникации между сотрудниками, системе лидерства (то есть, например, стадии, наличие "социальных лифтов", "наставничества" и т.д.), определенной символике (это может быть элементы фирменного стиля на одежде, определенные ритуалы, даже лозунги) и, наконец, общая роль индивида в компании (то есть либо он "винтик", либо важная составляющая часть огромного механизма, причем незаменимая часть).Фактически, человек не только продает компании свой труд, но и лояльность. Если руководство компании относится к собственной корпоративной культуре без особого фанатизма, то рядовому сотруднику, в принципе, с ее существованием можно смириться, как с существованием одного из необходимых зол. Однако встречаются корпорации, где правило поведения людей, организация коммуникаций, дресс-код и остальные элементы корпоративной культуры достаточно жестко регламентированы. И вот тогда фирма в какой-то степени напоминает жестко структурированную секту. Работать ли в такой обстановке или нет – тоже зависит от индивидуальных особенностей человека, в конце концов, кто-то с удовольствием ходит на работу в тот же Макдональдс, где корпоративные стандарты выдерживаются максимально четко. Но всегда следует помнить, что основная задача любой корпоративной культуры – максимально «заточить» любые индивидуальности под себя, получив некий усредненный вариант рабочей силы для выполнения основной задачи коммерческого предприятия – получения максимальной прибыли. Значит, соблюдать правила корпоративной культуры можно максимально осознанно, понимая, что они – всего лишь одно из условий игры.

* + 1. **Корпоративное управление.**

Корпоративное управление — система взаимодействия между акционерами и руководством компании ([акционерного общества](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), [корпорации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F)), включая её [совет директоров](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%82_%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2), а также с другими заинтересованными лицами, с помощью которой реализуются права акционеров; комплекс механизмов, позволяющих акционерам ([инвесторам](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80)) контролировать деятельность руководителей компании и разрешать возникающие проблемы с прочими [группами влияния](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B5%D1%80).

Корпоративное управление не имеет непосредственного отношения к оперативному и тактическому управлению компанией, но в последнее время включается в [стратегическое управление](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5). Предметом корпоративного управления является контроль за совершением [корпоративных действий](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%8F).

* + 1. **Деловая этика, деловой этикет.**

Деловая этика — правила и нормы служебного поведения. Деловая этика - система идеалов, на которые опирается предприниматель, менеджер, любой деловой человек, чтобы достичь поставленной цели.

Деловой этикет - это установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов. Всем известно, что любой сотрудник фирмы - лицо компании, и важно, чтобы это лицо было одновременно симпатичным и профессиональным, доброжелательным и непреклонным, услужливым и самостоятельным.

Современный деловой этикет - это глубокое знание приличий, умение держать себя в коллективе так, чтобы заслужить всеобщее уважение и не оскорбить при этом своим поведением другого. По культуре поведения сотрудника компании и по его умению общаться с клиентами, можно судить обо всем коллективе этой фирмы.

Деловая этика базируется на моральных и нравственных принципах, на определенных правилах поведения как на фирме, так и вне ее, а также на правовых критериях, которые устанавливаются законодательными актами государства, и на международных правилах и принципах. Чтобы добиться успеха в бизнесе, для менеджеров (предпринимателей) важно уметь вести переговоры с партнерами, взаимодействовать одной командой, умело руководить подчиненными, работать без конфликтов.

Каждый менеджер (предприниматель) должен овладеть хотя бы азами деловой этики и основами этикета. Основу деловой этики составляет профессиональная этика, предписывающая определенный профессионально-цивилизованный тип взаимоотношений деловых людей с подчиненными, партнерами, конкурентами, клиентами, исключающий противопоставление одних другим. Деловая этика должна базироваться на общих принципах ведения рискового, новаторского, честного, компетентного и законного бизнеса в той или иной сфере деятельности.

Независимо от типа предпринимательской деятельности и его отдельных видов деловая этика и этикет должны учитывать также национально-этнические традиции и вытекающие отсюда правила поведения. Деловая этика неразрывно связана с характером менеджера, складом его души, ума, мотивами побуждения, с уровнем образования и знанием им поведения людей в коллективе, обществе. Такие понятия, как авторитет, гордость, честность, честолюбие, благородство, вежливость входят в «арсенал» деловой этики и положительно его характеризуют.

* + 1. **Этический корпоративный кодекс.**

Существуют принципы работы предприятия, которые не записываются в учредительные документы и Устав предприятия. Однако соблюдать их
необходимо и каким-то образом эти истины должны быть сформулированы и
оформлены. Многие компании давно обзавелись своим этическим кодексом.

Обычно этический корпоративный кодекс разъясняет задачи и цели фирмы, описывает график работы и принятый в компании дресс-код, перечисляет правила поведения с клиентами и представителями фирм-конкурентов.

Также компании вносят свои персональные пункты, связанные со спецификой собственной деятельности. Создавать такой документ можно различными путями.

Некоторые предприятия пользуются услугами консалтинговых агентств. Самое важное, чтобы этический кодекс компании был всегда в зоне
доступа для сотрудников, так люди не забудут указанные в нем принципы и
правила, да и контролировать себя и других будет гораздо проще.

* + 1. **Имидж предприятия, деловая репутация.**

Имидж предприятия- устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже предприятия, качестве его товара и услуг, репутации руководителей. Основу имиджа предприятия составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика: название, эмблема, товарный знак.

Деловая репутация предприятия — оценка фирмы, предприятия, бизнесмена со стороны смежников, контрагентов, потребителей; представление партнеров о фирме, благоприятствующее ее деятельности и учитываемое в условиях хозяйствования; "доброе имя" фирмы. Рассматривается как составляющая авуаров, нематериальных активов в одном ряду с авторскими правами, торговой маркой, ноу-хау. Обычно деловая репутация фирмы оценивается качественными показателями, но применимы и количественные показатели, например, в виде разности между прибылью, получаемой фирмой, и средним уровнем прибыли в отрасли, выпускающей аналогичную продукцию.

* + 1. **Синтоническая модель общения.**

Название синтоническая образовано от слова синтония, что означает «быть в гармонии с собой и другими». Эта модель разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП). Нейролингвистическое программирование — это результат слияния психологии, лингвистики, математики; приемы НЛП успешно используются в педагогике, менеджменте, психотерапии, бизнесе.

Синтоническая модель указывает основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, раппорт, ресурсное состояние) и делит процесс овладения ими на части, или шаги. Если вы хотите успешно взаимодействовать с людьми, необходимо овладеть техникой этих шагов с помощью специальных практических упражнений.

Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система — визуальная (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенностях дыхания и даже позы.

1. **Экономическая целесообразность внедрения внутрифирменного предпринимательства.**

Внутрифирменное предпринимательство может развиваться, если творческие работники фирмы (отдельные подразделения) «обеспечиваются» со стороны руководства фирмы следующими условиями, позволяющими всесторонне проявить свой инновационный характер деятельности:

* во-первых, свобода в распоряжении финансовыми и материально-техническими ресурсами, необходимыми для осуществления предпринимательского проекта;
* во-вторых, самостоятельный выход на рынок с законченными продуктами труда;
* в-третьих, возможность проведения собственной кадровой политики и особой мотивации работников, необходимых для реализации собственного предпринимательского проекта;
* в-четвертых, распоряжение частью прибыли, полученной о реализации личного проекта;
* в-пятых, принятие на себя части риска при осуществлении проекта.

Целью является повышение эффективности предприятия за счет:

• активизации и использования творческого потенциала сотрудников;

• повышения эффективности использования ресурсов предприятия;

• быстрой реакции на изменения потребностей рынка;

•быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных и т. п.);

• создание основы для дальнейшего развития производства.

Чтобы быть на шаг вперед конкурентов, нужно все силы, умения вкладывать в развитие. Быстро реагировать на изменения потребностей рынка, что очень важно в наших условиях.

Если новшества преобладают. То нужно стараться, таким образом, это преподать, чтобы была возможность быстрой реализации всевозможных нововведений (технических, организационных).

Следует организовать рекламные акции, ознакомительные буклеты. Подготовить персонал должным образом, чтобы была возможность донести до потенциального клиента все плюсы нововведения.

 **Заключение**

В работе мною была предпринята попытка раскрытия понятия предпринимательства и вопросов, с ним связанных. В качестве основы использовались указания и основные требования, предъявляемые к работе.

Предпринимательство, в широком смысле - самостоятельная деятельность людей, организующих производство или торговлю, т.е. имеющих свое дело, которое приносит доход. Развитие предпринимательства является одной из важнейших задач, которую ставит перед собой Правительство Российской Федерации. По мнению чиновников, частное предпринимательство должно вносить более весомый вклад в ВВП Российской Федерации.

В работе раскрыты основные этапы развития предпринимательства, факторы, влияющие на ее развитие, тенденции, способствующие к поддержанию предпринимательской деятельности в успешном состоянии.

**Список используемой литературы**

1. См.: Печчеи А. Человеческие качества. — М.: Прогресс, 1985. — С.289—310.
2. Виханский, О. С, Наумов, А. И. - Менеджмент - 2006.pdf
3. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. Г. А. Аванесова Издательство: М.: Аспект Пресс,2005
4. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы: Учебное пособие : Евстафьева Е В, Попков В П Издательство Эксмо 1 издание, 2007 год
5. Практикум по деловому общению Учебное пособие. Е.Н. Скаженик Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005.