

Сергей Потапов

Организация и управление бизнесом



Сергей В. Потапов
Организация и
управление бизнесом
Серия «В курсе!»

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165163

Содержание

НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП	5
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
МИССИЯ	8
ЦЕЛИ	12
ЗАДАЧИ	13
2. ВЫБОР ТИПА ОРГАНИЗАЦИИ	14
ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ТОВАРИЩЕСТВА	16
ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА	18
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ	21
ЧАСТНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	22
3. ОФОРМЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСТАНОВЛЕННОМ ПОРЯДКЕ	23
УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ	25
ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ	26
4. ВЫБОР И ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ	29
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ	31
КАЧЕСТВЕННАЯ	32
ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ	34
КОМАНДНАЯ	35
МАТРИЧНАЯ	36
СМЕШАННАЯ	37

5. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ	38
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА	39
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Сергей Потапов

Организация и управление бизнесом

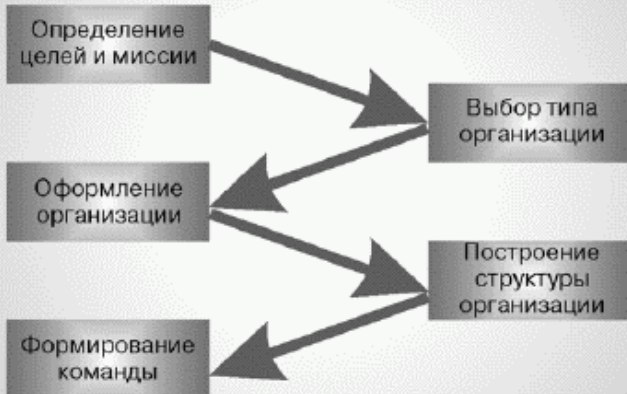
НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП

На начальном этапе организации бизнеса действия различных предпринимателей могут отличаться. Кому-то приходится создавать новое предприятие, оформлять его, решать множество дополнительных вопросов. Другим необходимо лишь переориентировать уже существующую организацию, определить новые цели и миссию, сформировать новую команду.

В наиболее общем случае, когда организация создается буквально с чистого листа, перед предпринимателем стоят следующие задачи:

- определение целей и миссии организации;
- выбор типа организации;
- оформление организации в установленном законодательством порядке;
- выбор и построение структуры организации;
- формирование управленческой команды.

НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП

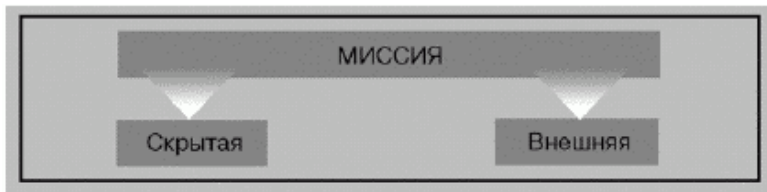


1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Все организации занимаются так или иначе производством продукта. Тем не менее каждая фирма выносит на рынок что-то свое, отличное от прочих продуктов. Она отличается или своими клиентами, или ценой услуг, или особенностями товара, или расстановкой приоритетов, или еще чем-нибудь. Все эти особенности определяются целями и миссией организации.

МИССИЯ

Миссия – это то, что организация предлагает для пользы своих потребителей. Только она придает смысл существованию предприятия на рынке. Если организация не выполняет никакой миссии, ее перспективы резко снижаются.



Например компания «АвтоТрейд» предлагает такую миссию: «Мы пришли на рынок для того, чтобы перевозить большие грузы на большие расстояния», т. е. она занимается крупными перевозками по стране.

Миссия – это то, что отличает данную организацию от всех других. В ней должны быть обозначены все особенности работы фирмы, сфера и направления деятельности.

А вот, например, перевозки внутри города или транспортировка небольших партий грузов – это уже не их сфера деятельности.

Скрытая миссия

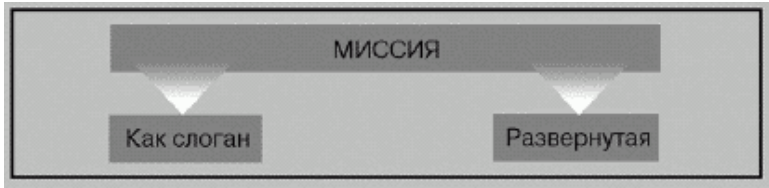
Скрытая миссия присутствует у организации с первого момента ее основания, но не формулируется. Она отражает принцип восприятия организации ее сотрудниками. Она может быть выявлена, если расспросить работников организации о ее целях и задачах.

Внешняя миссия

Внешняя миссия может появиться не сразу, а только по истечении некоторого времени, когда руководство фирмы осознает необходимость ее создания. Она должна быть по возможности лаконичной, отражать все отличительные черты организации. Если все сотрудники организации не прилагают усилий по ее осуществлению, то миссия превращается просто в красивую фразу.

Помните!

Миссия обязательно должна «работать».



Миссия как слоган

Миссия в виде слогана имеет целый ряд преимуществ. Она легко запоминается, привлекает внимание. Миссия-слоган помогает созданию имиджа организации. Главное, чтобы за лаконичной формой не терялось содержание.

Пример:

Слоган компании «АвтоТрейд»: «Мы пришли на рынок для того, чтобы перевозить большие грузы на большие расстояния».

Развернутая миссия

Развернутая миссия выглядит менее привлекательно, чем слоган, зато она более понятна. Если миссия составлена в форме развернутой декларации, по ней можно сразу увидеть все особенности работы организации.

Например, для компании «АвтоТрейд» развернутая миссия могла бы выглядеть так:

Компания «АвтоТрейд» занимается междугородними перевозками по стране. Мы стремимся к тому, чтобы грузопотоки внутри нашей страны были упорядоченными и хорошо организованными. При этом мы придерживаемся следующих принципов.

- Перевозки крупных партий грузов.*
- Индивидуальный подход к каждому клиенту.*
- Контроль качества.*

ЦЕЛИ

Цели уточняют миссию, конкретизируют ее. Целей обычно несколько, и они более узкие, чем миссия. Обычно в них отражаются следующие параметры:

- временные рамки;
- ожидаемые результаты (прибыль, темпы роста и т. д.).

Например, организация, занимающаяся грузовыми перевозками по стране, может обозначить такие цели, как:

- *рост числа заказов на 20 % в год;*
- *создание имиджа надежной организации.*

ЗАДАЧИ

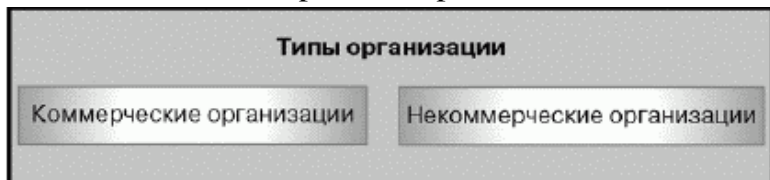
Задачи – это конкретные способы достижения поставленных целей. Их может быть еще больше, чем целей, но никак не меньше.

Например, организация, создавшая по городу сеть фотоателье, для достижения своей цели ставит задачи:

- *открыть в течение года еще пять филиалов;*
- *ввести систему накопительных скидок.*

2. ВЫБОР ТИПА ОРГАНИЗАЦИИ

Организации можно разделить на два типа: коммерческие организации и некоммерческие организации.



Коммерческие организации можно разделить на несколько типов в зависимости от их структуры и правовых особенностей:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества;
- производственные кооперативы;
- частный предприниматель.

КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

```
graph TD; A[КОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ] --> B[Хозяйственные товарищества]; A --> C[Производственные кооперативы]; B --> D[Хозяйственные общества]; C --> E[Частный предприниматель];
```

Хозяйственные
товарищества

Производственные
кооперативы

Хозяйственные
общества

Частный
предприниматель

КОЗЯИСТВЕННЫЕ ТОВАРИЩЕСТВА

Товарищество – это объединение людей, которые лично участвуют в его деятельности. Большинство вопросов решается участниками товарищества. Выделяют следующие виды:

- полное товарищество;
- товарищество на вере.



Полное товарищество

В полном товариществе участники занимаются общей деятельностью и вместе несут ответственность по обязательствам.

Такой вид организации считается более надежным для инвесторов и партнеров. Выйти из товарищества можно, продав свою долю в капитале члену товарищества или постороннему.

(Подробнее см. в ст. 69-81 ГК РФ.)

Товарищество на вере

Такой вид организации образуется в том случае, если некоторое количество участников вкладывают лишь капитал и не ведут деятельность в пределах товарищества. В остальном этот вид товарищества схож с полным.

Помните!

Ошибка одного участника товарищества может привести к потерям всех участников вплоть до разорения. Поэтому обычно товарищество заключают люди, которые хорошо знают друг друга.

(Подробнее см. в ст. 82-86 ГК РФ.)

ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА

Общество – это организация, которая создается на основе объединения капиталов. Сами лица в деятельности организации не участвуют.



Акционерное общество

Капитал акционерного общества разделен на некоторое количество акций. Основным документом общества является его устав, а высшим органом – совет акционеров, в котором каждая акция имеет один голос.

Поскольку в акционерном обществе аккумулируется множество капиталов отдельных лиц, итоговая сумма часто оказывается весьма высокой. Это позволяет осуществлять проекты, требующие больших затрат, что недоступно прочим организациям. Кроме того, это достаточно надежная органи-

зация, так как смерть одного акционера или передача одного пакета акций не отражается на деятельности всего предприятия.

Акционерные общества могут быть закрытыми (акции распределяются внутри определенного замкнутого круга лиц) и открытыми.

(Подробнее об этом см. в:

1) ст. 96-104 ГК РФ;

2) ФЗ «Об акционерных обществах».)

Открытое акционерное общество

Основная особенность открытого акционерного общества – возможность свободного перераспределения акций. Владелец пакета может распоряжаться им по своему усмотрению, без вмешательства других акционеров.

Закрытое акционерное общество

Акции закрытого акционерного общества распределяются среди заранее обусловленного круга лиц. Владелец не может распоряжаться ими самостоятельно—а только с согласия акционеров.

Общество с ограниченной ответственностью

Учредители общества вкладывают в уставный капитал свои доли, которые фиксируются в учредительном документе. Они участвуют в его деятельности и не отвечают по его обязательствам. Они рискуют только суммой первоначального вклада.

Общество с ограниченной ответственностью выгодно для участников поскольку предоставляет возможность участвовать в управлении сопровождается приемлемым характером ответственности.

(Подробнее об этом см. в:

- 1) ст. 87-94 ГК РФ;
- 2) ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».)

Общество с дополнительной ответственностью

Общество с дополнительной ответственностью во многом схоже с обществом с ограниченной ответственностью. Отличается оно лишь тем, что в данном случае участники общества несут солидарную ответственность пропорционально размерам изначальных вкладов.

(Подробнее об этом см. в ст. 95 ГК РФ.)

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ

Производственные кооперативы создаются для занятия общей деятельностью. Чаще всего в кооперативы (артели) объединяются люди, занимающиеся одинаковой производственной деятельностью.

Все члены производственного кооператива совместно управляют организацией и несут ответственность своим имуществом по ее обязательствам.

(Подробнее об этом см. в ст. 107– 112 ГК РФ.)

ЧАСТНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Это физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Предприниматель ведет все дела от своего имени и рискует всем своим имуществом.

(Подробнее см. в ст. 23-24 ГК РФ.)

3. ОФОРМЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В УСТАНОВЛЕННОМ ПОРЯДКЕ

В российском законодательстве предусмотрено, что в качестве субъекта малого предпринимательства могут выступать юридические лица, созданные в форме полного товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной либо дополнительной ответственностью, открытого или закрытого акционерного общества, производственного кооператива. Также субъектом малого предприятия может являться физическое лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица. Особенности этих организаций рассмотрены в разделе «Выбор типа организации».

Оформление организации осуществляется органами государственной власти.

Оформление организации осуществляется органами Государственной власти посредством внесения в государственный реестр сведений о создании, реорганизации и ликвидации юридических лиц. За регистрацию уплачивается пошлина.

ОФОРМЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Учредительные
документы

Органы
управления

Ссылки

УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Для оформления организации необходимо создать учредительный документ, в котором обозначены следующие моменты:

- наименование юридического лица;
- его местонахождение;
- порядок управления деятельностью юридического лица;
- другие сведения, предусмотренные законом для юридических лиц соответствующего вида;
- предмет и цели деятельности юридического лица.

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

Органы управления и их компетенция определяются Гражданским кодексом РФ, федеральными законами и кодексом предприятия. В общем виде структура власти в организации обычно выглядит следующим образом:

- общее собрание акционеров;
- исполнительный орган управления.



Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров осуществляет управление организацией в целом. Это высший орган власти в организации.

Исполнительный орган управления

Исполнительный орган управления может быть коллегиальным или единоличным (директор). Он подотчетен общему собранию акционеров. Исполнительный орган выдает доверенности, берет кредиты в банках и т. д. Он же определяет круг вопросов, составляющих коммерческую тайну предприятия.

Исполнительный орган осуществляет все сделки от имени предприятия.

Ссылки Основными документами, регулирующими вопросы создания и регистрации организаций являются:

- *Гражданский кодекс Российской Федерации (вред, от 21 июля 2005 г.);*
- *Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208 – ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп. от 13 июня 1996 г., 24 мая 1999 г., 7 августа 2001 г., 21 марта, 3 октября 2002 г., 27 февраля 2003 г., 24 февраля, 6 апреля, 2,29 декабря 2004 г.);*
- *Федеральный закон от 3 февраля 1998 г. №14 – ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп. от 11 июля, 31 декабря 1998 г., 21 марта 2002 г., 29 декабря 2004 г.);*
- *Федеральный закон от 8 мая 1996 г. №41 – ФЗ «О про-*

изводственных кооперативах» (с изм. и доп. от 14 мая 2001 г., 21 марта 2002 г.);

- *Федеральный Закон от 8 августа 2001 г. № 129 – ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с изм. и доп. от 23 июня, 8, 23 декабря 2003 г., 2 ноября 2004 г. 2 июля 2005 г.);*

- *Федеральный закон от 14 июня 1995 г. № 88 – ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями от 31 июля 1998 г., 21 марта 2002 г., 22 августа 2004 г.).*

4. ВЫБОР И ПОСТРОЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Структура организации – это система связей между людьми и должностями.

При выборе структуры организации необходимо обратить внимание на то, что любая структура со временем теряет свои преимущества. Под влиянием изменяющихся технологий, запросов рынка, прочих экономических факторов ранее весьма удобная и выгодная структура перестает быть таковой. Поэтому важно вовремя внести необходимые изменения.

Обычно выделяют следующие организационные структуры:

- функциональную;
- качественную;
- территориальную;
- командную;
- матричную;
- смешанную;
- дивизиональную.

Функциональная

Качественная

Территориальная

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Командная

Матричная

Смешанная

Дивизиональная

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ

Структура организации строится по функциональному принципу, т. е.

сотрудники, выполняющие сходные функции, теснее связаны друг с другом. В этом случае внутри организации формируются отделы, куда входят люди со сходными специальностями (например, финансовый отдел, отдел маркетинга). Эта структура имеет ряд недостатков:

- сотрудники решают проблемы своего отдела и совершенно не уделяют внимания проблемам организации в целом;
- сотрудники каждого отдела становятся узкими специалистами и с трудом переключаются на другие задания.

КАЧЕСТВЕННАЯ

Главный принцип построения такой структуры – качественные отличия, которые существуют между товарами или услугами. Работники, занимающиеся выпуском одного товара, объединяются в один отдел. Это значительно упрощает работу, анализ потребностей потребителей, повышает мотивацию.

Основной недостаток состоит в том, что в работу такого обособленного отдела очень сложно вмешаться, внести необходимые изменения.

Недостатки территориальной структуры:

- трудность контактирования между отделениями;
- возникновение необходимости дублирования некоторых служб.

Недостатки командной структуры :

- необходимость одному сотруднику отчитываться разным руководителям по разным вопросам;
- необходимость поиска замены руководителем отдела, если сотрудник посвящает все свое время работе над проектом.

Недостатки матричной структуры:

- необходимость согласования графика работы каждого сотрудника в отделе и в команде;

- трудность управления матричной структурой.

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ

Этот принцип применяется в огромных транснациональных компаниях, где отделения располагаются на огромном расстоянии друг от друга. Обычно они значительно различаются между собой, что обусловлено культурными, языковыми и прочими особенностями.

КОМАНДНАЯ

Эта структура обычно существует в дополнение к основной. В команды, работающие над отдельными проектами, входят сотрудники различных отделов. При этом они могут продолжать выполнять свои обязанности, а могут и полностью переключаться на реализацию проекта.

МАТРИЧНАЯ

Эта структура достаточно сложная, она имеет нечто общее с командной и функциональной системами. Каждый работник является одновременно постоянным сотрудником функционального отдела и проектной команды.

СМЕШАННАЯ

На практике очень трудно воплотить ту или иную структуру в идеальном виде. Обычно в организациях формируется смешанный тип, объединяющий в себе несколько различных организационных структур.

В этом случае организация как бы состоит из нескольких, достаточно независимых структур. В каждой из них есть все подразделения, необходимые для существования (юристов, маркетологов, бухгалтеров, секретарей и т. д.).

5. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Чтобы в организации осуществлялось эффективное управление, необходимо сформировать управленческую команду. Это, по сути дела, та же проектная команда, только руководящая целой организацией.

Недостатки смешанной структуры:

- отсутствие единого руководства над сотрудниками, выполняющими сходные обязанности;
- отсутствие связи между отделениями одной организации.



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Управленческая команда организации обычно состоит из четырех-пяти человек. В идеале в ней должны присутствовать все роли, необходимые для успешного функционирования команды:

- мыслитель;
- исполнитель;
- доводящий до конца;
- оценивающий;

разведчик;

- формирователь;
- коллективист;
- координатор.

Мыслитель

Основные черты этой роли – индивидуализм, достаточная серьезность, отсутствие ортодоксальности в мышлении.

Положительные качества: нетипичное мышление, творческие способности, одаренность.

Допустимые недостатки: рассеянность, недостаточное умение концентрироваться.

Функции в команде: творческий лидер, «генератор» све-

эжих нестандартных идей для команды.

Исполнитель

Основные черты этого типа – консервативность, достаточно высокая предсказуемость действий, обязательность.

Положительные качества: исполнительность, высокие организаторские способности, здравый смысл.

Допустимые недостатки: неотзывчивость к изменениям, неприятие новых творческих идей.

Функции в команде: упорядочивает работу команды, превращает идеи в выполнимые задания.

Доводящий до конца

Основные черты этого типа – старательность и организованность. Он всегда выполняет доверенное ему задание добросовестно.

Положительные качества: усердие, умение доводить дело до логического конца.

Допустимые недостатки: часто волнуется из-за пустяков, чрезмерная педантичность.

Функции в команде: отвечает за качество и сроки выполнения заданий.

Оценивающий

Основная черта этого типа – рассудительность. Оценивающий не склонен действовать порывисто, быстро, на основе эмоций.

Положительные качества: благоразумие, практичность, стремление рассматривать все с критической точки зрения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.