

Junior Achievement®

МОО «ДОСТИЖЕНИЯ МОЛОДЫХ»

ПРАКТИКУМ «ШКОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»



РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

О С Н О В Ы

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Издание подготовлено
при финансовой поддержке Агентства США
по международному развитию (US AID)
и корпорации «Майкрософт»

© 2005 МОО «Достижения молодых» —
Junior Achievement Russia
© 2001 Junior Achievement Inc. Colorado Springs, Colorado
Все права защищены

Москва, 2005

Основы предпринимательства

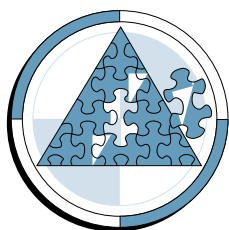


С конца 80-х годов Россия начала входить в мировое экономическое пространство. Многие понятия и термины, ранее имевшие лишь теоретический интерес, приобрели практическое и прикладное значение. Мы больше не противопоставляем себя остальному миру. Мы активно сотрудничаем, и наше сотрудничество с разными странами предполагает понимание международной экономической терминологии и свободное владение языком бизнеса и предпринимательства. В наши дни всем молодым людям полезно иметь представление о том, как работает экономика, какое значение имеет бизнес в формировании условий жизни нации и какова её роль в мировой экономике.

Сегодняшние школьники завтра будут принимать решения, от которых зависит судьба страны. Жизненно важно, чтобы они получили знания, умения и навыки, которые помогут им овладеть экономическим мышлением и основами предпринимательства.

Содержание

Введение в практикум «Школьная компания»	iv
---	----

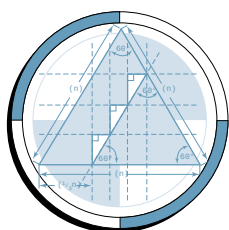


Организация Школьной компании	1
--	---

Организации... Характеристики должностных обязанностей... Модели управления...
Коммуникация и работа в команде... Выбор товара или услуги... Название
компании... Устав...



Личные возможности

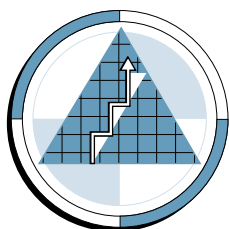


Планирование	47
---------------------------	----

Бизнес-план – инструмент менеджмента... Персонал, производство, маркетинг и
финансовый план... Точка безубыточности... Политика ценообразования...
Информационно-коммуникационное обеспечение...



Местная экономика



Управление	75
-------------------------	----

Продажи...Стратегия продаж... Личная производительность... Промежуточная
оценка... Управление персоналом... Маркетинговая стратегия... Социальная
ответственность...



Национальная экономика



Подведение итогов	109
--------------------------------	-----

Ликвидация... Предпринимательство... Налогообложение... Годовой отчёт...
Карьерные возможности...



Мировая экономика



Глоссарий	139
------------------------	-----

Добро пожаловать в МОО «Достижения молодых – Junior Achievement Russia»

Основная цель МОО «Достижения молодых» — развитие и распространение программ обучения школьников и учащейся молодежи основам экономики и предпринимательства через партнерство образования и бизнеса в соответствии с принципами и стандартами международного движения «Достижения молодых» — Junior Achievement Worldwide.

Миссия МОО «Достижения молодых» — воспитание экономически грамотных, подготовленных к успешной деятельности в различных отраслях и сферах хозяйства, инициативных, ответственных и предприимчивых, уверенных в себе и в будущем своей страны молодых россиян.

Основатель и руководитель организации МОО «Достижения молодых» — академик РАН Е.П. Велихов, Президент Российского научного центра «Курчатовский институт», Председатель Совета МОО «Достижения молодых».

Основные направления деятельности МОО «Достижения молодых»:

- ▲ содействие развитию теоретического образования и организации практического обучения основам рыночной экономики и предпринимательства в России;
- ▲ подготовка специалистов в области обучения основам экономики и предпринимательства учащихся школьного возраста и учащейся молодежи;
- ▲ организация предпрофессиональной и ранней профессиональной подготовки детей и молодёжи в области экономики и бизнеса;
- ▲ организация и проведение семинаров, конференций, конкурсов и слётов преподавателей и учащихся, участвующих в программах «Достижения молодых» в России и за рубежом.

Программы МОО «Достижения молодых» для учащихся старшего школьного возраста:

- ▲ **«Прикладная экономика»** — курс, в котором изложены основные темы и принципы рыночной экономики.
 - ▲ **«Школьная компания»** — учебный практикум, в котором развиваются, уточняются и закрепляются основные понятия и принципы предпринимательской деятельности, заложенные в программе «Прикладная экономика».
 - ▲ **«Моделирование экономики и менеджмента — МЭМ/MESE»** — компьютерная программа, предоставляющая учащимся возможность применить на практике теоретические знания по курсу «Прикладная экономика» в ходе соревнования по управлению предприятием в конкурентной среде, моделирующей реальные рыночные отношения.
 - ▲ **«Планирование карьеры и жизни»** — программа самоопределения и предпрофессиональной подготовки старшеклассников.
 - ▲ **«Управление личными финансами»** — программа личной финансовой грамотности и планирования для старшеклассников.
 - ▲ **«Банки в действии»** — российская версия компьютерной программы основ банковского дела и финансовой грамотности для старшеклассников.
 - ▲ **«Бизнес туризма и путешествий»** — вводный курс в основы туристского бизнеса для старшеклассников.
 - ▲ **«Паспорт в мир»** — введение в основы индустрии путешествий и туризма для старшеклассников.
 - ▲ **«Основы достижений»** — программа, знакомящая учащихся с основами управления молодёжными проектами в сфере культуры, спорта и развлечений.
-

▲ Конкурс эссе «Простые слова».

▲ Конкурс эссе «Законы жизни».

Что такое «Школьная компания»?

«Школьная компания» — это учебный практикум по экономике для учащихся старшего школьного возраста. Форма проведения практикума — ролевая игра, в процессе которой участники получают новые знания и умения в области предпринимательства и применяют их на примерах управления типовой версией малого бизнеса. Практикум проводится в рамках системы дополнительного образования школьников в соответствии с Законом РФ «Об образовании».

Цели проведения игры:

- экономическое образование;
- развитие коммуникативных навыков;
- мотивация к получению образования;
- информирование о благотворительной деятельности;
- вовлечение родителей, представителей бизнеса и общественности в образовательный процесс.

Участниками могут быть учащиеся образовательных учреждений, их родители, учителя, представители бизнеса и общественности, оказывающие содействие образованию молодежи. В процессе игры учащиеся создают игровое «предприятие», действующее на рынке «свободной конкуренции», и выступают в роли «инвесторов», «акционеров», «руководителей», «служащих», «рабочих». Все решения принимаются учащимися самостоятельно. Учителя, родители, представители бизнеса и общественности не принимают участия в управлении и деятельности Школьной компании и выступают в роли «консультантов», «экспертов», то есть наставников, которые делятся с учащимися своим практическим профессиональным опытом, а также «акционеров» и «потребителей» продукции Школьной компании. Деятельность осуществляется на добровольной основе в соответствии с правилами и ограничениями, принятыми в ролевой игре.

В игре используются упрощённые модели «рынка», «предприятия», «системы налогообложения», позволяющие участникам в наглядной форме вести «бухгалтерию предприятия». Последовательность и правила игры определены методическим комплектом «Школьная компания». Чёткое соблюдение правил, распределение ролей и выполнение обязанностей каждым участником является основой достижения образовательных и социально-информационных целей игры. Участники при обсуждении, принятии и реализации своих решений должны аргументировать их ссылками на соответствующие нормативные документы, справочно-информационные источники, методическую литературу.

Под руководством учителей и консультантов учащиеся старших классов:

- изучают базовые основы и закономерности предпринимательской деятельности и малого предпринимательства;
- анализируют различные аспекты хозяйственной деятельности предприятия, его экономической самостоятельности, эффективной организации производства;
- рассматривают принципы управления, маркетинга и финансовой деятельности малого бизнеса, работы с персоналом, основ бухгалтерского учёта, налогообложения;
- развивают навыки критического и творческого мышления, коммуникации и взаимодействия в коллективе;
- совершенствуют навыки работы с информацией и пользования современными компьютерными технологиями.

Введение в практикум «Школьная компания»

Практикум проводится на базе образовательного учреждения при условии включения его в учебный план ОУ, в соответствии с целями и задачами практикума, типовым Уставом Школьной компании и принятыми участниками игры правилами.

Конкурсы и соревнования

В рамках практикума ежегодно проводятся региональные и национальные конкурсы и соревнования, выставки-ярмарки и слёты Школьных компаний. Порядок проведения мероприятий определяется соответствующими положениями и правилами. Победители, призёры и лауреаты национальных соревнований определяются членами жюри и участвуют в мероприятиях под эгидой международной ассоциации «Достижения молодых — Юный предприниматель».

Чему вы научитесь, участвуя в практикуме «Школьная компания»

Опыт участия в учебном практикуме «Школьная компания» даёт возможность в форме ролевой игры испытать, что значит организовать собственное дело, выбрать направление деятельности и продукцию, определить потребность в стартовом капитале, быть акционером, имеющим долю в собственности компании и право голоса при принятии решений, заниматься производством, рекламой и сбытом, работать в коллективе и управлять бизнесом вплоть до его ликвидации, как того требуют условия практикума. Вы поймёте, какое значение для успеха общего дела имеют планирование, маркетинг, финансы, эффективная коммуникация и передовой менеджмент. Вы будете принимать различные решения и разделить ответственность за них со своими «коллегами по бизнесу». Ваша деятельность будет в основных направлениях соответствовать хозяйственной жизни настоящей компании. Её успех зависит от вклада в работу, энтузиазма, сотрудничества и взаимодействия ради достижения поставленных целей, которые удастся осуществить всему коллективу и каждому его члену в отдельности. Всё, что вы узнаете и чему научитесь, сделает вас более компетентными, умелыми, конкурентоспособными и подготовленными к вступлению во взрослую жизнь. Большая часть времени, посвящённая участию в практикуме «Школьная компания», будет занята, хотя и напряженной, но захватывающей работой. Таковы законы бизнеса, большого и малого, и Школьная компания в этом смысле не является исключением из правил. Однако время и усилия, вложенные в получение этого опыта, не теряют своей ценности и привлекательности — у вас будет много радостных минут и большое удовлетворение от достигнутых результатов. Если составить два списка, включив в один то, что вы отдадите, а во второй то, что получите, последний окажется длиннее:

ВАШ ВКЛАД

Время
Способности
Опыт
Ответственность
Усилия

ВАША НАГРАДА

Новые друзья
Ценные знакомства и контакты
Осознание интересов и склонностей
Признание способностей и заслуг
Опыт работы в организации и исполнении
должностных обязанностей
Понимание карьерных возможностей
Развитие лидерских качеств
Совершенствование навыков общения

Как пользоваться рабочей тетрадью

На начальном этапе вы в основном будете полагаться на советы ваших наставников: учителя и бизнес-консультантов. Вскоре после того как будут избраны руководители вашего игрового предприятия и организована деятельность по изучению основ малого предпринимательства, «управление бизнесом» ляжет на ваши плечи, и тогда руководством к действию послужит содержание этой Рабочей тетради. Включенные в неё материалы и задания помогут выбрать верное направление, поставить значимые цели, разработать эффективную стратегию, контролировать и оценивать процесс достижения результатов, которые вы хотите получить.

Участие в учебном практикуме «Школьная компания» предполагает изучение следующих основных тем:

- ▲ Организация Школьной компании
- ▲ Разработка бизнес-плана
- ▲ Управление
- ▲ Ликвидация Школьной компании

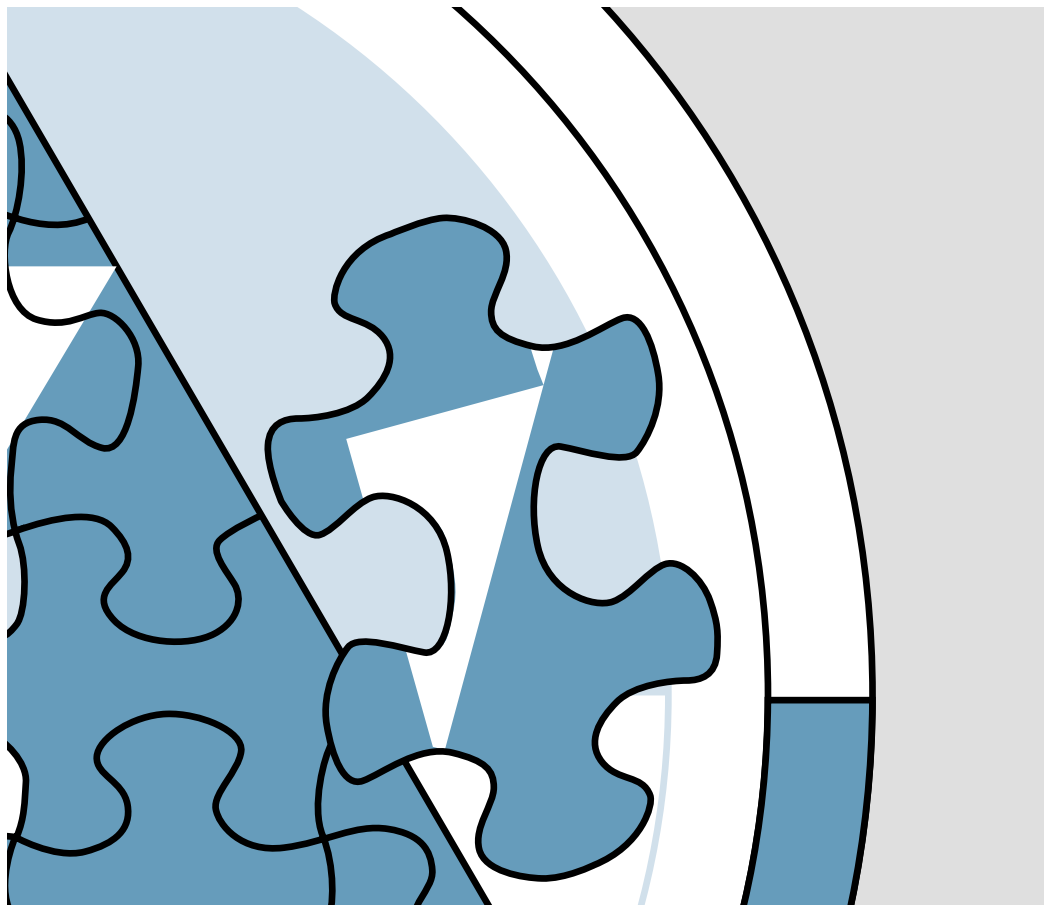
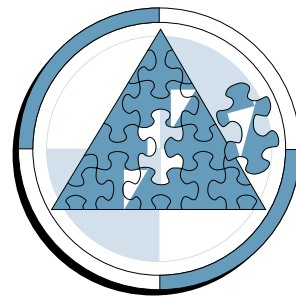
Каждой теме посвящён раздел Рабочей тетради, в котором содержатся соответствующая информация, цели, задачи, упражнения, задания, вопросы, инструкции и советы. Изучая содержание, вы заметите некоторые символы или условные обозначения, помогающие выделить важную информацию или привлечь внимание к инструкциям по выполнению определённых заданий.

- | | |
|-------------------------|---|
| ▲ Рисунки | Встречающиеся в тексте рисунки привлекают ваше внимание к ключевым понятиям и факторам или означают, что вам следует предпринять определенные действия. |
| ▲ Интернет-исследование | Используйте разные способы получения дополнительной информации. Ресурсы Интернета содержат огромное количество документов, специальных сайтов, ссылок, баз данных, которые помогут вам лучше разобраться в изучаемых темах. |
| ▲ Планы и график работы | Последовательность и сроки выполнения задач и этапов работы, соблюдение сроков взятых обязательств, назначенных встреч, собраний имеют огромное значение. Когда вы знаете, что нужно сделать и в какие сроки, у вас есть возможность выполнить всё задуманное и получить удовлетворение от вовремя и правильно реализованных целей и задач. |
| ▲ Врезки | Врезки содержат дополнительные сведения и интересные факты. |

- ▲ **Контроль качества** Отдельные секции разделов Рабочей тетради начинаются с перечисления основных задач, которые необходимо выполнить при изучении темы в течение определённого времени. Ведите записи. Это поможет вам сосредоточиться и держать цель перед собой, убедиться, что вы ни о чём не забыли, ничего не пропустили и держитесь верного курса. Самоконтроль отнюдь не ограничит вас, а только поможет определить, где вы находитесь в настоящее время и обозначить направление, в котором вам предстоит двигаться.
- ▲ **Цели** В начале каждого раздела приводятся цели, позволяющие понять, какие знания и навыки будут приобретены в результате изучения содержания раздела.
- ▲ **Задачи** Список задач, которые вы выполните в процессе реализации целей раздела, соответствует его структуре и помогает ознакомиться с ключевой информацией.
- ▲ **Заголовки и инструкции** Заголовки определяют последовательность и содержание секций внутри раздела, а инструкции помогают выполнить задания.
- ▲ **Основные понятия** В начале разделов приводятся врезки на полях с перечислением основных терминов, встречающихся в содержании. Определения терминов приведены в глоссарии.
- ▲ **Анализ ситуаций** В Рабочую тетрадь включено несколько кейсов — ситуаций, изучая которые, вы узнаете гораздо больше о процессе принятия решений, преодолении трудностей и координации действий с членами команды. Кейсы также служат напоминанием о двойственной природе успеха: для тех, кто его добивается, он означает не только вознаграждение, но и цену, которую за него приходится заплатить.

Рабочая тетрадь понадобится вам на каждом собрании и рабочих встречах Школьной компании. Выполняйте все задания и упражнения — вместе с другими участниками практикума и самостоятельно, на занятиях и дома. Применяйте то, что узнали и чему научились, решая задачи, связанные с управлением Школьной компанией, — это сделает ваши решения взвешенными, а опыт ценным.

Организация Школьной компании



Термины

Акция
Акционерное общество
Дивиденды
Малое предпринимательство
Миссия
Организационная структура
ПБОЮЛ
Предпринимательская деятельность
Товарищество
Управленческая структура
Устав
Цель

ЦЕЛИ:

1. Знакомство с консультантами и участниками практикума.
2. Знакомство с целями, задачами и правилами практикума «Школьная компания».
3. Знакомство с видами деятельности на этапе организации игрового малого предприятия.

ЗАДАЧИ:

1. Ознакомиться с основными принципами предпринимательской деятельности и малого предпринимательства.
2. Выяснить, какие действия предполагает организация малого предприятия.
3. Обсудить социальные, лидерские и образовательные возможности, которые предоставляет участие в практикуме «Школьная компания».
4. Рассмотреть специфику и направления видов деятельности, возможности предпрофессиональной подготовки и развития лидерских качеств в процессе участия в практикуме.

Контроль качества

В течение нескольких следующих недель вы будете заниматься организацией игрового предприятия «Школьная компания». Данная деятельность включает знакомство с коллективом и совместную работу под руководством консультанта и учителя над следующими основными задачами: изучение основных принципов предпринимательской деятельности, установление цели и идеи, ради которой организуется Школьная компания, выбор модели организационно-правовой формы, организационной и управленческой структуры, названия и стартовой продукции Школьной компании, определение потребности в «персонале» и «стартовом капитале», принятие устава, подготовку документов к аккредитации в региональной организации «Достижения молодых». Каждому участнику учебного практикума предстоит определить, чем он может быть полезен Школьной компании, какую роль может выполнять и какой личный вклад способен внести в её успешную работу.

Первое (ознакомительное) собрание

На первом ознакомительном собрании учащиеся, изъявившие желание принять участие в практикуме, знакомятся с консультантами, изучают материалы, посвященные введению в практикум «Школьная компания», узнают, как он организован, кто может стать участником, чему можно научиться, что для этого потребуется и сколько времени это займёт. Первое собрание проводится консультантами и учителем. Присутствующие рассказывают о себе, своём опыте, интересах, увлечениях, планах, а также причинах, в силу которых они решили участвовать в практикуме «Школьная компания».

Роль консультантов и учителя

Роль консультантов в практикуме «Школьная компания» очень велика. Это наставники, которые делятся с учащимися своим практическим профессиональным опытом, подсказывают, как определить цель, выбрать идею, провести маркетинговые исследования, разработать бизнес-план, вести учёт деятельности. Консультанты проводят инструктаж и тренинг «руководителей» Школьной компании, помогают организовать обучение всего коллектива, предоставляя возможность приобрести или развить знания, умения и навыки, которые могут быть применены как в процессе участия в практикуме, так и в дальнейшем. Следует учитывать, что консультанты НЕ УЧАСТВУЮТ в управлении Школьной компанией, но всегда готовы дать совет, привести примеры, организовать обсуждение, помочь учащимся принять взвешенное решение и сделать правильный выбор. Разумеется, консультанты вмешиваются в работу Школьной компании, если будут нарушаться какие-либо правила или ограничения, предписываемые законодательством или уставом Школьной компании, или правила безопасности и охраны жизни и здоровья, экологические и прочие предписания. Как правило, в роли консультантов Школьных компаний выступают представители бизнеса и общественности из числа родителей участников практикума, выпускников образовательного учреждения, на базе которых организована Школьная компания, и программ «Достижения молодых», руководителей и работников предприятий и организаций, оказывающих содействие развитию образования и предпрофессиональной подготовки молодёжи.

Учитель, руководящий практикумом, поможет вам организовать его на базе образовательного учреждения, оформить и передать документы на аккредитацию, а затем отчёт о ликвидации Школьной компании в региональную организацию «Достижения молодых», сообщит о возможности, времени и правилах участия в разнообразных мероприятиях и проектах.

Организация Школьной компании

Рассмотрите задачи, возникающие на различных этапах организации Школьной компании. Контролируйте их выполнение и не забывайте заполнять приведенную ниже таблицу: фиксируйте выполнение задач и в краткой форме записывайте свои впечатления и оценки.

Задача	✓ Выполнена	Насколько успешно? (Приведите аргументы в пользу своей оценки)
Первое (ознакомительное) собрание.		
Знакомство с основными принципами предпринимательской деятельности и малого предпринимательства.		
Обсуждение и формулировка цели и идеи, ради которых организуется Школьная компания.		
Обсуждение организационно-правовых форм бизнеса.		
Рассмотрение вариантов организационной и управленческой структуры.		
Изучение должностей и должностных обязанностей Школьной компании.		
Обсуждение эффективной коммуникации.		
Определение формата собраний и встреч.		
Первое общее (организационное) собрание Школьной компании.		
Рассмотрение вариантов стартовой продукции.		
Выбор стартового товара или услуги.		
Утверждение модели организационно-правовой формы.		
Обсуждение названия Школьной компании.		
Выбор организационной и управленческой структуры.		
Заполнение заявлений на занятие должностей.		
Обсуждение личностных качеств и характеристик, необходимых для занятия руководящих должностей.		
Первое заседание совета директоров Школьной компании.		
Избрание руководителей Школьной компании.		
Определение сроков тренинга для руководителей.		
Распределение рабочих мест/назначение на должности.		
Утверждение миссии Школьной компании.		
Утверждение продукции.		
Изучение типового устава/утверждение устава Школьной компании.		
Обсуждение выпуска «акций», тренинг по распространению «акций» (если это соответствует избранной модели организационно-правовой форме бизнеса).		
Подготовка документов по аккредитации Школьной компании в региональной организации «Достижения молодых».		
Создание опытного образца продукции.		
Предварительное обсуждение бизнес-плана.		
Индивидуальные планы участников практикума.		

Консультанты и учитель присутствуют на общих собраниях Школьной компании и заседаниях совета директоров. Они также регулярно посещают занятия и рабочие встречи, на которых обсуждаются важные теоретические и практические вопросы, проводятся тренинги, связанные с различными этапами практикума, осуществляется производство продукции, разрабатываются планы и стратегии ведения деятельности, оцениваются результаты.

Личные достижения

Ваш энтузиазм и желание работать с другими участниками практикума необходимы для успеха дела, которое вы начинаете. Вам следует взять на себя и выполнить следующие обязательства: посещать все собрания, занятия, рабочие встречи и тренинги, вносить активный вклад в формулировку цели и идеи, ради которых организуется Школьная компания и процесс принятия решений, выбрать направление и вид деятельности, которая в наибольшей степени отвечает вашим интересам и способностям, добросовестно и творчески исполнять обязанности, соответствующие вашей роли, поддерживать конструктивные отношения с членами коллектива, содействовать решению задач, которые приведут к достижению общей цели, и получить максимальную пользу от знаний и умений, приобретённых в процессе и в результате участия в практикуме. Ниже приведён образец бланка самоконтроля—оценки результатов, заполнять который вы можете после каждого занятия или рабочей встречи Школьной компании.

Бланк для самоконтроля — оценки индивидуальных результатов

▲ Что я уже сделал(а):

1. получил(а) «визитную карточку» участника практикума «Школьная компания»;
2. ознакомлен(а) с должностями и должностными обязанностями сотрудников и руководства Школьной компании;
3. заполнил(а) заявление о «приёме на работу» в Школьную компанию;
4. участвовал(а) в собраниях;
5. посещал(а) занятия по эффективному общению.

▲ Чему я уже научился(лась):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

▲ Какие задачи стоят перед Школьной компанией:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

▲ Как подготовиться к следующей встрече (занятию):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Что мне нужно сделать:	В какие сроки:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Что такое предпринимательская деятельность

Как вы уже знаете, формой проведения учебного практикума «Школьная компания» является ролевая игра, в ходе которой участники для изучения различных аспектов хозяйственной деятельности и управления создают игровое «малое предприятие». Прикладной характер и практическая направленность игры помогут получить и развить навыки, которые впоследствии окажутся полезными при организации самостоятельной предпринимательской деятельности или устройстве на работу по трудовому договору.

Предпринимательской признается самостоятельная производственная деятельность, осуществляемая на свой риск и направленная на систематическое получение прибыли (ст. 2 ГК РФ). Гражданин, работающий по трудовому договору, не является предпринимателем, т.к. он действует не на свой риск, а по поручению работодателя. Предпринимательской деятельностью могут заниматься юридические и физические лица. Физическое лицо — это человек, гражданин. Юридическое лицо — организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (ст. 48 и 56 ГК РФ).

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя (ст. 23 ГК РФ). Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в уполномоченном государственном органе. При регистрации необходимо представить учредительные и другие документы, требуемые законом. С 1 июля 2002 г. регистрация юридических лиц производится налоговыми органами. Данные государственной регистрации включаются в единый государственный реестр юридических лиц, открытый для всеобщего ознакомления. Юридическое лицо считается созданным со дня внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц (ст. 51 ГК РФ).

Лица, создающие (учреждающие) юридическое лицо, называются учредителями. Эти лица при создании юридического лица составляют учредительные документы, на основании которых и будет осуществляться его деятельность. Учредительными документами являются устав и учредительный договор. Для различных видов организаций закон требует наличия либо одного документа, либо обоих одновременно. Таким образом, юридическое лицо действует на основании устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора (ст. 52 ГК РФ). В учредительных документах должны определяться: наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления его деятельностью, другие сведения, требуемые законом для юридических лиц соответствующего вида.

Порядок деятельности определяется законом и учредительными документами. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, юридическое лицо может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии) (ст. 49 ГК РФ). Право юридического лица осуществлять деятельность, на занятие которой требуется получение лицензии, возникает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока её действия, если иное не установлено законом или иными правовыми актами. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету.

Ликвидация юридического лица влечёт его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Юридическое лицо может быть ликвидировано добровольно или принудительно (т.е. по решению суда). Кроме того, юридическое лицо ликвидируется вследствие признания его несостоятельности (банкротства).

Юридическими лицами могут быть организации (ст. 50 ГК РФ):

- ▲ преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации), имеющие право распределять полученную прибыль между своими участниками;

К категории юридических лиц относятся коммерческие и некоммерческие организации.

Коммерческие организации

Хозяйственные товарищества:
– Полное товарищество
– Товарищество на вере (коммандитное)
Хозяйственные общества:
– Общество с ограниченной ответственностью (ООО)
– Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)
Акционерные общества:
– Закрытое акционерное общество (ЗАО)
– Открытое акционерное общество (ОАО)
Производственный кооператив
Государственные и муниципальные унитарные предприятия

Некоммерческие организации

Потребительские кооперативы
Общественные и религиозные организации (объединения)
Фонды
Учреждения
Ассоциации и союзы
Некоммерческие партнёрства
Автономные некоммерческие организации
Иные организации

**А вы
знаете,
что...**

- ▲ не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели, не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации) и направляющие полученную прибыль на достижение своих уставных целей.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных и религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах предусмотренных законом.

Законом допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

По характеру участия и месту в процессе производства и сбыта продукции различаются:

- ▲ производственная деятельность, связанная с выполнением производственных функций по производству товаров (оказанию услуг);
- ▲ посредническая деятельность, связанная с оказанием услуг по продвижению товара от непосредственного производителя к потребителю.

Производственная деятельность может носить основной или вспомогательный характер. Основная деятельность связана непосредственно с изготовлением товара (предоставлением услуг), а вспомогательная — с оказанием разного рода услуг непосредственному изготовителю товара. Производственное предпринимательство может различаться по отраслевой направленности (например: строительство, пищевая, туризм и др.) и виду деятельности (строительство, ремонт). Посредническая деятельность может осуществляться в форме агентирования, дистрибьюторства, дилерства, маклерства.

По степени новизны можно выделить следующие виды предпринимательской деятельности:

- ▲ традиционную — связанную с выпуском привычной для потребителя продукции;
- ▲ инновационную — связанную с созданием и использованием достижений науки, техники, технологий.

В 2005 году в России было зарегистрировано 952 тыс. предприятий, относящихся к малому бизнесу, а также 4,7 млн предпринимателей без образования юридического лица. В сфере малого бизнеса занято от 17% до 19% всего трудоспособного населения России, а его доля в ВВП составляет от 10% до 12%.

Источник: <http://www.opora.ru>

**А вы
знаете,
что...**

По направленности приложения капитала различают предпринимательство: производственное, коммерческое (сделки по купле-продаже, перепродаже), финансовое, риэлторство, консультационное (консалтинг), инжиниринг (реализация научно-исследовательских, проектно-строительных проектов и т.п.), инвестиционное. По числу собственников — участников бизнеса можно выделить в индивидуальную предпринимательскую деятельность, бизнес с несколькими партнерами и с большим количеством партнеров.

Что такое «малое предпринимательство»

Практикум «Школьная компания» предусматривает изучение базовых основ и закономерностей предпринимательской деятельности на примере типовой версии малого предпринимательства. Малое предпринимательство представляет собой специфический вид предпринимательской деятельности, осуществляемой небольшой группой людей в рамках малого предприятия. Малые предприятия отличаются от других (средних и крупных) объемом деятельности, численностью работающих на предприятии, а также финансовым оборотом. Основным критерием для отнесения предприятия к категории малого является численность работающих. Согласно российскому законодательству, средняя численность работников на малых предприятиях не должна превышать следующие предельные уровни по отраслям: в промышленности, строительстве и на транспорте — 100 человек; в сельском хозяйстве, научно-технической и непроизводственной сфере — 60 человек; в розничной торговле и в бытовом обслуживании — 30 человек; в оптовой торговле и остальных отраслях и видах деятельности — 50 человек.

Значительное число предпринимателей во всем мире находит себя именно в сфере малого бизнеса. Бизнес практически любого предпринимателя поначалу является малым. Зачастую он таковым и остаётся, и далеко не всегда это свидетельствует о неудаче владельца. Просто для многих областей деятельности наиболее естественными и эффективными оказываются именно малые предприятия. К таким областям относятся розничная торговля, грузоперевозки, производство некоторых видов сельскохозяйственной и пищевой продукции, фармацевтика и некоторые другие.

**А вы
знаете,
что...**

Наиболее быстрыми темпами малый бизнес развивается в пищевой промышленности, бытовом обслуживании, торговле, лёгкой промышленности, общественном питании, а также в строительстве и промышленности стройматериалов. Для того чтобы создать в этих сферах экономики собственное дело или выкупить предприятие у государства, нужен небольшой начальный капитал. Кроме того, малый бизнес ориентирован, в основном, на предложение товаров повседневного спроса и услуг непосредственно конечному потребителю, т.е. населению. А это значит, что даже в самые тяжёлые для экономики времена — во время спада производства — данные отрасли страдают в наименьшей степени. В то же время, отрицательную роль могут играть ограничения платёжеспособного спроса населения, обусловленного низким уровнем оплаты труда и пенсионного обеспечения.

Численность работавших на малых предприятиях по отраслям экономики в 2003 году (%)

Торговля и общественное питание	33,0
Промышленность	21,5
Строительство	20,8
Транспорт	3,4
Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	2,7
Сельское хозяйство	2,7
Наука и научное обслуживание	2,3
Оптовая торговля продукцией производственно-технического назначения	2,2
Операции с недвижимым имуществом	1,9
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	1,5
Непроизводственные виды бытового обслуживания населения	1,2
Информационно-вычислительное обслуживание	0,9
Культура и искусство	0,8
ЖКХ	0,6
Связь	0,5
Образование	0,2
Финансы, кредит, страхование, пенсионное обеспечение	0,2
Другие отрасли	3,6
<i>Источник: Россия в цифрах. Официальное издание. М.: Госкомстат РФ, 2004.</i>	

Цели и миссия Школьной компании

Практикум «Школьная компания» преследует образовательные и информационно-социальные цели в сфере изучения базовых основ малого предпринимательства. Игровое предприятие, на примере организации, деятельности и ликвидации которого проводится учебный практикум «Школьная компания», не является юридическим лицом или официально зарегистрированным предприятием. Участники практикума не занимаются предпринимательской деятельностью, осуществляемой на свой риск и направленной на систематическое получение прибыли или требующей специального разрешения (лицензии). Участие в практикуме осуществляется на добровольной основе по инициативе учебного коллектива, на основании приказа директора образовательного учреждения и аккредитации в региональной организации «Достижения молодых». Школьная компания действует на основании правил и ограничений ролевой игры, изложенных в типовом уставе, и в образовательных целях использует упрощенные наглядные модели различных аспектов хозяйственной деятельности малого предприятия.

Организуя игровое предприятие, его участники формируют и реализуют цели, обусловливаемые ролевой игрой, воссоздающей условия и параметры хозяйственной деятельности малого бизнеса. Цель — желаемый результат или конечный итог, ради которого создаётся организация и которой организация старается достичь в своей деятельности. Цель Школьной компании может заключаться: в выдвижении оригинальных идей, предложении новых и совершенствовании существующих товаров и услуг, использовании новых технологий в области производства, маркетинга, рекламы, сбыта, решении задач, связанных с экологическими проблемами, улучшением условий жизни сообщества и др. Цели разнообразны, и каждая из них выполняет свою функцию. Различают: общую цель (её часто называют стратегической задачей), которая является причиной создания организации, и оперативные цели, обозначающие результаты конкретной деятельности и показывающие, что реально делает организация. Стратегическая задача, также определяемая как миссия или

предназначение, описывает взгляды, ценности и убеждения, которых придерживается организация, смысл её существования и видение перспектив. Оперативные цели служат руководством для решения главных задач, которые должна выполнять организация (производство, техническая и административная поддержка и др.), направлены на конкретные измеряемые результаты и часто носят кратковременный характер.

Попробуйте описать, ради чего вы создаёте свою Школьную компанию и каких результатов вы хотите добиться. Соберите и обсудите все варианты, предложенные членами компании. Заполните бланк для формулирования миссии Школьной компании. Напишите одну-две фразы. Отредактируйте текст. Оцените формулировку целей компании, используя приведённые ниже критерии.

Миссия Школьной компании

Ради чего организована Школьная компания?

Каких результатов мы стремимся добиться?

Что мы хотим получить от опыта участия в Школьной компании?

По каким принципам мы собираемся работать?

Общая цель (стратегическая задача) нашей Школьной компании:

Критерии оценки миссии Школьной компании

1. Соответствие: соответствуют ли сформулированные цели правилам и ограничениям практикума «Школьная компания»?

2. Краткость и точность: насколько кратко сформулированы цели Школьной компании и верно ли они отражают суть дела?

3. Ясность: легко ли понять задачи Школьной компании?

4. Специфичность: относятся ли цели к особым, инновационным, привлекательным характеристикам и специфике продукции, технологии и т.д.?
-
5. Информация: содержат ли цели компании достаточный объем информации об основных потребителях, свойствах и применении товаров или услуг?
-
6. Чувство гордости: вызывают ли сформулированные цели компании чувство причастности и гордости? Хотели бы вы поместить формулировку миссии Школьной компании в рамку и повесить на стену для всеобщего обозрения?
-

Идеи и сферы деятельности Школьной компании

Важнейшей задачей на начальном этапе организации практикума «Школьная компания» является формирование идеи, которая поможет объединить и вдохновить коллектив и в значительной степени обусловит результаты его работы. Идея, ради которой организуется Школьная компания, может содержать характеристику новой или улучшенной продукции или новый подход к изготовлению существующих товаров и оказанию услуг. Она должна быть реализуемой на практике, соответствовать интересам и возможностям коллектива, который намеревается её осуществить, обладать характеристиками, выгодно выделяющими её среди существующих идей, обеспечивать выпуск товаров или оказание услуг, обладающих привлекательностью для потенциальных потребителей.

При подборе и обсуждении идеи ваша Школьная компания может использовать методы «мозгового штурма», опроса специалистов (консультанты могут помочь вам личным советом или организовать встречу с соответствующими специалистами), опроса потенциальных потребителей (учащиеся образовательного учреждения, члены семей, друзья, знакомые, родственники).

Идея Школьной компании

Результаты «мозгового штурма»:

- 1-ый вариант _____
 2-ой вариант _____
 3-ий вариант _____

Результаты опроса специалистов:

- 1-ый вариант _____
 2-ой вариант _____
 3-ий вариант _____

Результаты опроса потенциальных потребителей:

- 1-ый вариант _____
 2-ой вариант _____
 3-ий вариант _____

Предпочтительный вариант

Организация Школьной компании

Попробуйте оценить вариант, который вы сочли предпочтительным, с учётом следующих факторов, используя шкалу от 1 до 5, где 1 — наименее, а 5 — наиболее новаторский, привлекательный и реалистичный вариант.

- ▲ Идея Школьной компании содержит характеристику новой или улучшенной продукции или новый подход к изготовлению существующих товаров и оказанию услуг.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ Идея соответствует интересам и возможностям всего или большинства членов коллектива, который намеревается её осуществить.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ Идея обладает характеристиками, выгодно выделяющими её среди существующих идей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ Идея способна обеспечить выпуск товаров или оказание услуг, которые, вероятнее всего, будут привлекать потенциальных потребителей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ Разные идеи требуют разного «стартового капитала», в первую очередь следует реализовывать те идеи, которые участники практикума могут финансировать самостоятельно.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ В процессе реализации могут возникнуть серьёзные технические проблемы, связанные с высоким уровнем сложности и разнообразия технологических операций, обеспеченностью определёнными производственными площадями, материально-техническим снабжением (оборудование, закупка сырья и материалов).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ Реализация идеи может осложниться недостатком профессиональных навыков, времени на проведение определённых операций и процессов или обучения исполнителей.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ▲ Идея, воплощаемая Школьной компанией, не должна быть сопряжена с видами деятельности, запрещёнными законодательством Российской Федерации, исключёнными из диапазона видов деятельности Школьных компаний и сопровождаемыми вредным воздействием на людей и/или окружающую среду.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Вы удовлетворены результатами оценки? Скорее всего, «пятёрку» по всем пунктам удастся получить не сразу. Идею можно считать вполне удовлетворительной, если большинство оценок попало в диапазон от 3-х до 5-ти. Если же большинство оценок оказалось в зоне от «единицы» до «тройки», советуем хорошенько обдумать всё с самого начала.

То, какую сферу деятельности изберет ваша Школьная компания для проведения ролевой игры, непосредственно связано с определением цели и реализацией идеи, ради которых она организуется. Решение о виде и направлении деятельности принадлежит учащимся: они вправе сами определить, чем заниматься. Однако выбор следует согласовать с учителем, консультантами, администрацией образовательного учреждения, на базе которого организуется Школьная компания, а также с региональной организацией «Достижения молодых». Хотя это и не является обязательным, предпочтение обычно отдается изучению основ производственной деятельности, связанному с моделированием условий для выполнения функций по производству товаров (оказанию услуг). Разумеется, приветствуется творческий и инновационный подход к делу, предполагающий использование достижений науки, техники, технологий и создание новаторских продуктов и технологий. Школьная компания может заниматься любыми видами деятельности, не запрещенными законодательством Российской Федерации, за исключением:

- производства любых видов оружия, боевых припасов, взрывчатых веществ, пиротехнических изделий и ремонта боевого оружия;
- изготовления и реализации фармакологических, наркотических, сильнодействующих и ядовитых веществ;
- посев, возделывание и сбыт культур, содержащих наркотические и ядовитые вещества;
- добыча и переработка руд драгоценных металлов, радиоактивных и редкоземельных элементов;
- добыча, обработка и реализация драгоценных камней и изделий из них;
- оказание любых видов медицинских услуг населению (в том числе массаж);
- производство и реализация спиртных напитков и табачных изделий;
- строительство и капитальный ремонт зданий и сооружений жилого, промышленного и общехозяйственного назначения;
- изготовление орденов и медалей;
- организация игорных домов и ночных клубов.

Определённые трудности могут возникнуть при реализации продуктов питания, организации буфетов и кафе на базе образовательного учреждения. Эти проблемы должны согласовываться с учителем, консультантами, администрацией образовательного учреждения, на базе которого организуется Школьная компания, а также с региональной организацией «Достижения молодых» и при условии положительного заключения решаться путем прохождения участниками практикума медицинского осмотра с выдачей медицинских книжек установленного образца и сертификацией продукции в местном отделении санэпидемстанции.

Можно посоветовать вам при выборе вида и направления деятельности и стартового товара или услуги вашей Школьной компании ориентироваться на удовлетворение существующих и потенциальных потребностей людей и руководствоваться такими параметрами, как новизна, исключительность, привлекательность, не забывая при этом о реалистичности и экономической целесообразности. Ещё один совет: не отвергайте «с ходу» самых

фантастических возможностей — они не всегда сопряжены с трудоёмкими процессами и значительными инвестициями. Может быть, вам удастся придумать новый вид товаров или услуг или новый подход к их производству или реализации. И ещё, постарайтесь самым пристальным образом изучить способности, навыки, таланты, склонности и предпочтения всех участников практикума. Каждый человек имеет определённые личностные данные, обладает качествами, способностями, знаниями, умениями, обеспечивающими ему успех в одном виде деятельности и неудачу в другом. Объединяя ресурсы и возможности, члены коллектива или команды повышают вероятность успеха, который был бы недостижим, действуя они в одиночку. Все вы можете открыть в себе и развить новые полезные качества и свойства, что позволит стать более конкурентоспособным и преуспевающим в будущем.

Организационно-правовые формы предпринимательства

На данном этапе вам предстоит обсудить наиболее распространённые организационно-правовые формы малого бизнеса и выбрать модель, в наибольшей степени отвечающую цели, идее и сфере деятельности вашей Школьной компании. Отметим, что большинство Школьных компаний используют ролевую модель акционерного общества (АО), которая предполагает объединение «капиталов» для достижения общих целей участников объединения. Прежде чем принять решение, обратите внимание на достоинства и недостатки каждого варианта, изучив таблицы: «Организационно правовые формы бизнеса». Советуем также перечитать главы 6–8 пособия «Прикладная экономика» и обратиться к дополнительным источникам информации, в частности ресурсам Интернета.



▲ Рассмотрите варианты организационно-правовой формы предприятия.

- ▲ Найдите и проанализируйте информацию о следующих видах юридических лиц:
 - производственные кооперативы
 - государственные и муниципальные унитарные предприятия
- ▲ Выясните, что представляют собой
 - лизинг
 - факторинг
 - франчайзинг
- ▲ Определите, какие организационно-правовые формы бизнеса преобладают в городе, где вы живёте. Сравните полученные данные с национальной статистикой.

Организационно-правовые формы бизнеса

	Достоинства	Недостатки
Предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ) – наиболее простая форма организации малого предпринимательства, напоминающая частные фирмы в странах с развитой рыночной экономикой (в частности, единоличное владение (англ. sole proprietorship) в США), но отличающаяся от них (по юридическим признакам) полной идентичностью наименования субъекта хозяйственной деятельности и гражданского имени (фамилии) предпринимателя.	Владелец самостоятельно ведет дело в собственных интересах, получает прибыль и удовлетворение от личных достижений в сфере организации и управления бизнесом. Относительно простая и короткая процедура регистрации. Упрощённая форма учета хозяйственных результатов. Гибкость, позволяющая быстро реагировать на рыночные изменения.	Отсутствие навыков и опыта эффективного управления деятельностью предприятия на всех стадиях. Ограниченность финансовых и материальных ресурсов. Трудности с получением заёмных средств в кредитных организациях. Неограниченная ответственность по всем обязательствам. Отсутствие развитой системы внутренней специализации производства и профессионального управления.
Товарищества – объединения лиц, создаваемые для осуществления предпринимательской деятельности, в которой участвуют партнёры – члены товарищества (англ. partnership).	Вклады участников, формирующие имущество, укрепляют финансовую базу и позволяют решать вопросы, связанные с финансированием начала, продолжения, развития и расширения бизнеса. Возможность использования разделения труда и специализации в производстве и управлении. Повышается потенциал развития и роста за счёт квалификации участников деятельности. Допускается внесение в качестве вкладов не только реального имущества, но и профессиональных и иных знаний, умений и навыков, а также деловых связей и деловой репутации.	Неограниченная солидарная ответственность участников простого товарищества своим имуществом по обязательствам организации. Финансирование товарищества ограничено личными капиталами участников, а также их личными связями и репутацией. Солидарная ответственность приводит к тому, что каждый из участников вправе выступать от имени всего товарищества и настаивать на своём курсе. Трудности, разногласия и конфликты, которые могут возникать при совместном управлении организацией или оформлении её ликвидации.
Акционерные общества – коммерческие организации, уставный капитал которых разделен на определённое число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Аналогом акционерных обществ являются американские корпорации (англ. corporation).	Держатели акций получают право на участие в управлении, на получение доходов в виде дивидендов и части имущества при ликвидации. Ограниченная ответственность: акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Разделение владения и управления, привлечение профессиональных управляющих. Неограниченный период существования и относительная стабильность бизнеса. Широкие возможности финансирования бизнеса для акционерных обществ открытого типа, доступ на рынки капитала посредством выпуска акций и корпоративных облигаций.	Двойное налогообложение: налогом облагается прибыль общества и доходы акционеров, получающих дивиденды. Более сложная по сравнению с другими формами организации бизнеса система учёта и подотчётности различным ведомствам, ограничивающая адаптацию к изменениям рынка. Расходы на оформление организации общества, регистрацию официальных документов, проведение заседаний Совета директоров и собраний акционеров, обязательной публикации для всеобщего сведения финансовой отчётности и другой информации.

Формирование коллектива Школьной компании

Вы наверняка помните, как после финальной сцены фильма на экране возникают бегущие строки титров, перечисляющие всех занятых в создании фильма людей — актёров и актрис, сценаристов, продюсеров, операторов, редакторов, гримёров, костюмеров и многих других. Все вместе эти люди составляют команду, благодаря согласованным действиям которой мы — зрители — смогли увидеть фильм. Успех фильма зависит от совокупного вклада всех членов команды, занятой в его производстве. Разумеется, пример с командой, работающей над созданием фильма, не исключение. Так, даже самая известная и преуспевающая спортивная команда нуждается в большем, чем выдающиеся способности звезд, играющих в ее составе. Тренеры, врачи, менеджеры, юристы, финансисты, специалисты по маркетингу, рекламе и связям с общественностью и множество других людей готовят команду к соревнованиям, заботятся о том, чтобы у спортсменов было всё необходимое, заключают выгодные контракты, обеспечивают соответствующую информационную поддержку. То же происходит в бизнесе. Каждый преуспевающий предприниматель создаёт коллектив, объединяющий людей, которые имеют общую цель, понимают преимущества совместной деятельности, выполняют свои должностные обязанности, подчиняются умелому руководителю и обеспечивают развитие бизнеса и его финансовую устойчивость, способность к росту и увеличению прибыли. Трудовой коллектив — команда — составляет основу любой организации. Люди объединяются общей целью (занятие интересной и важной деятельностью, приносящей удовлетворение членам коллектива и другим людям, возможность узнать что-то новое, получить полезные навыки) и взаимодействуют, выполняя различные функции — задачи, способствующие достижению поставленной цели.

Средняя численность участников практикума «Школьная компания», непосредственно участвующих в ролевой игре, обычно составляет 15—25 человек. Однако в каждом отдельном случае количество участников зависит от наличия интереса к данному виду деятельности среди учащихся, а также целей и задач, которые ставит перед собой коллектив.

В первую очередь важно привлечь к участию ребят, которым действительно интересно получить базовые знания и умения в области малого предпринимательства. Поголовное вовлечение всего класса вряд ли повысит эффективность работы. В то же время, заинтересоваться предлагаемой возможностью могут учащиеся других классов, и в их лице коллектив получит самых активных и преданных делу сторонников. Поскольку Школьная компания организуется на базе образовательного учреждения и предполагает включение данного вида учебной деятельности в план ОУ, такой вариант организации практикума вполне реален при условии одобрения со стороны администрации и согласования с региональной организацией «Достижения молодых». Известны случаи, когда неплохих результатов добивались совсем небольшие Школьные компании, в состав которых входило всего 2—3 человека.

Как малое, так и большое количество участников Школьной компании имеет свои достоинства и недостатки. В небольшой компании (6—10 человек) все участники, как правило, хорошо знают друг друга, что позволяет в короткие сроки создать сплоченный и разделяющий общие цели коллектив. С другой стороны, в таких коллективах каждый должен выполнять большое количество разноплановых задач и нести двойную, а то и тройную нагрузку, связанную с исполнением «должностных обязанностей», обусловленных образовательными целями и задачами практикума. В больших компаниях количество участников позволяет более равномерно распределить виды работ и обязанностей. Однако это распределение в разнородном большом коллективе не всегда воспринимается как «справед-

ливое» и в наибольшей степени отвечающее интересам, способностям и запросам учащихся, что может отрицательным образом сказаться на моральном климате и успешности совместной работы.

Таким образом, численность участников не имеет решающего значения для достижения целей практикума и успешности работы Школьной компании. Гораздо большее значение имеют заинтересованность и энтузиазм. Если в процессе деятельности обнаружится, что участникам не хватает рабочих рук или определенных навыков, можно привлечь дополнительную «рабочую силу» (например, развесив в школе объявления, приглашающие заинтересованных или обладающих необходимыми навыками учащихся присоединиться к Школьной компании) или организовать тренинги для уже участвующих в работе членов компании, обратившись за помощью к консультантам.

Организационная структура

Варианты! Решения!

Для достижения целей организации необходима структура. Школьная компания не является исключением из общего правила — хорошая организация — залог её успеха. Понятие организационной структуры включает упорядоченную совокупность рабочих мест, должностей, производственных подразделений и органов управления, а также закрепление за ними функциональных обязанностей, прав и ответственности для обеспечения взаимосвязи и взаимодействия частей организации, включая служебные и личные связи, ценности, нормы поведения, сферы влияния, линии координации и подчинения и т.д.

Управленческая структура — часть организационной структуры, представленная подразделениями и должностями, обеспечивающими целостность организации, управление и координацию решений. Управленческая структура зависит от масштабов организации и разнообразия осуществляемой ею деятельности. Организация, в которой имеется один руководитель, а все остальные являются исполнителями, имеет одноуровневую структуру. При наличии нескольких подразделений возникает необходимость в лицах, которые координировали бы деятельность каждого подразделения, что делает структуру двухуровневой и т.д. Совокупность звеньев определенного уровня образует управленческую ступень.

У вас будет возможность определить, какая структура организации и управления обеспечит реализацию поставленной цели и задач, возникающих в процессе работы, поможет раскрыть и развить способности и таланты членов коллектива, отразит стиль руководства, наиболее приемлемый для вашей Школьной компании.

Традиционная модель. Традиционная модель предусматривает иерархическую структуру управления, при которой руководство предприятием по мере его продвижения по этапам работы обеспечивается командой руководителей. Работники, занимающиеся производством и сбытом товаров или услуг, относятся к нижестоящему уровню, который подчиняется и контролируется вышестоящим. В структуру также включаются сотрудники, осуществляющие учёт, финансовые расчёты, маркетинговые исследования, использование информационно-коммуникационных технологий, проведение рекламных кампаний и др.

Иерархический тип структуры управления имеет много разновидностей. Самой распространённой является линейно-функциональная организация управления, в основу которой положен так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, финансы, персонал, информационно-коммуникационные технологии). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху вниз. Иерархическая структура предполагает наличие формальных правил и норм при выполнении менеджерами своих задач и обязанностей.

Изучите список вакансий традиционной модели Школьной компании и подумайте, какую позицию в компании вы хотели бы занять. Большинство должностей не требует полной занятости, и вы можете совмещать ту или иную должность с работой, связанной с производством или сбытом готовой продукции.

Должности и должностные обязанности Школьной компании

Президент

- ▲ Руководит деятельностью Школьной компании.
- ▲ Проводит регулярные встречи с руководителями структурных подразделений.
- ▲ Руководит и направляет деятельность руководителей подразделений.
- ▲ Координирует взаимодействие коллектива с бизнес-консультантами.
- ▲ Председательствует на заседаниях совета директоров Школьной компании.

Вице-президент по маркетингу

- ▲ Осуществляет разработку маркетинговой стратегии.
- ▲ Руководит деятельностью отдела маркетинга и координирует следующую деятельность:
 - обучение и мотивация персонала, связанного со сбытом и продажей продукции;
 - сбор и анализ информации по сбыту продукции;
 - разработка предложений по повышению конкурентоспособности и качества продукции;
 - стимулирование сбыта;
 - контроль за правильностью хранения, транспортировки и использованием продукции;
 - ведение документации по сбыту продукции.

Менеджер по продажам (по одному менеджеру на каждый из производимых товаров / оказываемых услуг)

- ▲ Осуществляет руководство сетью сбыта и обеспечивает ведение документации по продажам.
- ▲ Контролирует наличие запасов и правильность хранения, транспортировки и использования продукции.
- ▲ Проводит обучение сотрудников отдела.

Менеджер по рекламе

- ▲ Организует работу по рекламированию производимой продукции или оказываемых услуг с целью их продвижения на рынок сбыта.

Менеджер по маркетинговым исследованиям

- ▲ Исследует факторы, влияющие на сбыт товаров и услуг на потребительском рынке.

Торговый представитель

- ▲ Осуществляет продажу товаров (услуг).

Вице-президент по производству

- ▲ Осуществляет руководство производственной деятельностью компании.
- ▲ Направляет и координирует деятельность трудового коллектива по:
 - обеспечению своевременного приобретения и получения сырья, материалов и полуфабрикатов;
 - выпуску продукции требуемого ассортимента и качества;
 - контролю за технологией производства и соблюдением техники безопасности;
 - учёту, составлению и своевременному предоставлению отчётности о производственной деятельности.

Менеджер по производству (по одному менеджеру на каждый из производимых товаров / оказываемых услуг)

- ▲ Производит закупки материалов.
- ▲ Контролирует качество производимых товаров (услуг).
- ▲ Ведёт учёт производства.

Специалист по охране труда

- ▲ Изучает условия труда на рабочих местах.
- ▲ Проводит инструктаж по охране труда и технике безопасности.
- ▲ Контролирует соблюдение правил техники безопасности на рабочих местах.

Должности и должностные обязанности Школьной компании

Производственный персонал

- ▲ Участвует в производстве товаров и оказании услуг.

Вице-президент по финансам

- ▲ Выполняет работу, связанную с финансовым планированием и финансированием деятельности.
- ▲ Отвечает за ведение бухгалтерского учёта.
- ▲ Руководит деятельностью финансового подразделения.

Бухгалтер по расходованию средств

- ▲ Выполняет работу по учёту затрат на производство и реализации продукции, расчётов с поставщиками.
- ▲ Составляет калькуляции себестоимости продукции, выявляет источники образования потерь и непроизводительных затрат, готовит предложения по их предупреждению.
- ▲ Участвует в ведении и хранении базы данных, вносит изменения.

Бухгалтер по получению средств

- ▲ Готовит необходимые расчёты.
- ▲ Участвует в ведении и хранении базы данных, вносит изменения в базу данных.
- ▲ Осуществляет операции по приёму, учету и хранению денежных средств.

Вице-президент по персоналу

- ▲ Организует управление персоналом на основе максимальной реализации потенциала каждого работника.
- ▲ Обеспечивает ведение документации Школьной компании:
 - Устав;
 - Протоколы собраний и заседаний;
 - Регистрация акционеров и ведение корреспонденции с ними;
 - Годовой отчёт о деятельности Школьной компании.
- ▲ Контролирует работу персонала по следующим направлениям:
 - Трудовая дисциплина (посещаемость);
 - Составление платёжной ведомости;
 - Выяснение причин отсутствия членов компании;
 - Моральное и материальное стимулирование посещаемости и участия в деятельности компании.

Секретарь акционерного общества

- ▲ Документация, связанная с собраниями и заседаниями.
- ▲ Регистрация акционеров.
- ▲ Координация выпуска годового отчёта.

Специалист по табельному учету

- ▲ Ведёт учёт посещаемости;
- ▲ Контактует с временно отсутствующими членами компании.

Специалист по оплате труда

- ▲ Составляет платёжные ведомости.

Вице-президент по информационно-коммуникационным технологиям

- ▲ Организует деятельность, связанную с информационным обеспечением, коммуникацией и связью с применением средств электронно-вычислительной техники.
- ▲ Руководит разработкой и поддержкой веб-сайта Школьной компании.
- ▲ Участвует в разработке и подготовке аналитических и рекламных материалов.
- ▲ Определяет формы и методы сбора информации.
- ▲ Разрабатывает и согласует с различными подразделениями технологические схемы обработки информации по задачам и процессам.
- ▲ Принимает участие в организации и проведении обучения пользователей прикладных программных продуктов.
- ▲ Организует работу в соответствии с требованиями безопасности и рациональной организации труда.

Техники-программисты

- ▲ Участвуют в подготовке к изданию информационных материалов, каталогов и проспектов по выпускаемой продукции (оказываемым услугам).
- ▲ Выполняют различные операции по обработке и передаче информации.
- ▲ Ведут учёт машинного времени, объёмов выполненных работ.

Командная модель. Чтобы соответствовать изменяющимся условиям и успешно конкурировать на рынке, организации постоянно совершенствуют структуры и методы управления и стремятся наиболее эффективно использовать таланты и умения своих работников. Ни одна организация не может существовать без взаимодействия с потребителями и поставщиками. Сегодня многие компании взаимодействуют даже с конкурентами, обмениваясь с ними информацией и технологиями и получая от этого взаимную выгоду. Работодатели всё больше ценят в подчиненных не исполнительность и соперничество с равными по положению, а инициативу и готовность к взаимодействию. Традиционная структура организации с жёсткой системой принятия решений и авторитарическим стилем лидерства все чаще уступает место более гибкой командной структуре, для которой характерны: совместное принятие решений, взаимозаменяемость работников внутри групп, относительно свободный график работы, наделение сотрудников достаточно широкими полномочиями, создание условий для более полного использования их творческого потенциала, взаимодействие основного и вспомогательного персонала, привлечение работников со стороны.

Команда определяется как коллектив людей, связанных работой или определённым видом деятельности. Ключевым фактором является коллективная работа, включающая взаимодействие, лидерство, следование, взаимовлияние и взаимопомощь, поддержку в решении комплексных задач и процессов. Командная модель управления избегает традиционного деления производственных, экономических, управленческих и других служб на изолированные системы со своими целями и интересами и предполагает управление, осуществляющееся по децентрализованному принципу. Членов команды объединяют общие намерения, задачи и цели, для достижения которых они нуждаются друг в друге. Успех зависит от эффективности работы, координации и самоконтроля, умения увлечь и повести за собой членов коллектива или следовать за лидером, от личных качеств и способностей каждого и желания работать сообща ради достижения лучших результатов.



Быть или не быть команде? Вот в чём вопрос.

В командной структуре управления есть достоинства и недостатки. Достоинства заключаются в преумножении («капитализации») способностей, навыков, исполнительности, активности, ответственности, дисциплины, вкладываемых в общее дело членами команды, и в возможностях для развития дополнительных знаний и умений, личностных качеств каждого. В совокупности эти элементы помогают преодолеть многие проблемы, снижают риск неудачи за счёт совместной работы и разделения ответственности за последствия принятых решений, обеспечивают эмоциональную поддержку и увеличивают вероятность успеха. К недостаткам командной структуры относятся: возможность конфликтов, неравномерное распределение ответственности, определённая доля неравноправия, обусловливаемая распределением должностных обязанностей, малоэффективный процесс принятия решений.

Главное в успехе всей Школьной компании и каждого человека, принимающего участие в её деятельности, является ориентация на «потребителя», качество продукции, удовлетворяющее потребности «клиента». Независимо от того, какую структуру управления вы выберете — традиционную или командную — вы станете активным участником ролевой игры, позволяющей овладеть основами предпринимательской деятельности.

На данном этапе вам предстоит принять важное решение, касающееся структуры и модели управления вашей Школьной компанией.

Если ваш выбор пал на командную структуру управления, вам необходимо выбрать лидера каждой группы. В его обязанности входит координация связей между компанией и советом. Ему также нужно будет пройти курс специального тренинга.

Взаимодействие... Переговоры... Оценка...

Важнейшими факторами работы и успеха Школьной компании являются взаимодействие, сотрудничество и эффективное общение. Звенья управленческой структуры соединены коммуникационными каналами, посредством которых осуществляется их взаимодействие. Существуют разные виды коммуникации. Назовём лишь несколько основных: письменная, устная, невербальная, посредством современных средств технологии, общение по телефону, межличностное общение. Когда вы начнёте производить товары или оказывать услуги, в основе вашего успеха или неудачи будет коммуникация.

Как добиться участия сотрудников:

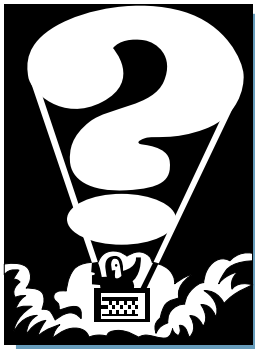
- наделять полномочиями;
- объединять;
- обучать;
- признавать заслуги;
- общаться.

Основные компоненты эффективного общения

- ▲ **Ясность.** Понимают ли вас собеседники? Достаточно ли ясно и чётко вы излагаете свои мысли? Пользуетесь ли общепринятой лексикой и выражениями? Можно ли назвать вашу речь грамотной? Правильно ли вы используете специальные термины?
- ▲ **Краткость.** Всегда ли вы говорите по существу? Правильно ли строите фразы? Логична ли ваша речь? Есть ли у вас чёткое представление о предмете сообщения? Имеются ли в вашем сообщении вступление, основная часть и заключение?
- ▲ **Точно найденные слова и выражения.** Имеют ли ваши слова для собеседника то значение, которое вы в них вкладываете? Не увлекаетесь ли вы сленгом или профессиональным языком, понятным лишь ограниченному кругу специалистов?
- ▲ **Умение слушать.** Активный ли вы слушатель? Используете ли зрительный контакт? Часто ли перебиваете тех, с кем разговариваете? Задаёте ли вы вопросы, чтобы удостовериться в том, что правильно понимаете собеседника?

- ▲ **Язык мимики и жестов.** Поддерживаете ли вы зрительный контакт с собеседниками? Отражают ли ваша мимика и жестикуляция интерес, внимание и уважение к собеседникам? Не противоречат ли ваши манеры словам, которые вы говорите? Можно ли сказать, что вы дружелюбны и сдержанны, терпимы и терпеливы в общении, даже если вы не сказали ни слова? Уважаете ли мнения и убеждения других людей?

Что можно сказать о вашем личном стиле общения?



Спросите себя:

Какие вербальные и невербальные сообщения вы передаёте тем, кто вместе с вами стал участником практикума «Школьная компания»?

Как воспринимаются ваши слова и поведение?

Всегда ли ваши манеры и одежда соответствуют ситуации?

Часто ли вы обмениваетесь рукопожатием с людьми при знакомстве или встрече?

Что вы знаете о коммуникативных привычках, бытующих в разных странах?

Легко ли вам устанавливать и поддерживать зрительный контакт с людьми?

Можно ли сказать, что вы владеете этикетом общения по телефону?

Деловые встречи, собрания и заседания

Один из важнейших навыков, который вы приобретёте благодаря участию в практикуме «Школьная компания», относится к сфере делового общения и, в частности, к технологии организации и проведения деловых встреч. Под деловыми встречами Школьной компании понимаются собрания и заседания, на которых принимаются важнейшие решения по актуальным и наиболее сложным вопросам, касающимся организации и деятельности вашего игрового предприятия, а также рабочие встречи, посвящённые текущим деловым задачам и проблемам. Организация и проведение деловых встреч — первый шаг в решении многих вопросов, которые будут возникать в процессе вашей совместной работы. Правильная подготовка к ним позволит сэкономить время, высказать различные мнения, обсудить и принять эффективные решения. На таких встречах участники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру делового общения.

Участвуя в практикуме «Школьная компания», вы будете посещать два вида собраний: заседания совета и общие собрания. Поскольку продолжительность практикума ограничена сроком 15—18 недель, заседания совета будут проводиться 4—5 раз. В промежутках между заседаниями совета каждый новый этап работы будет начинаться с общего собрания. Заседания совета будут носить более, а общие собрания — менее официальный характер, что не снижает значимости последних. Процесс управления в отношении собраний сводится к трём основным стадиям: сбор и переработка информации, координация деятельности всех направлений деятельности и всех сотрудников, принятие решений и контроль за их исполнением.

Заседания совета

Заседания совета Школьной компании обеспечивают «руководителей» информацией, необходимой для того, чтобы уточнить цели, оценить успехи, проанализировать проблемы и обсудить альтернативные планы действий. Члены Школьной компании, а ими являются все «работающие» участники практикума, непосредственно принимающие участие в ролевой игре¹, должны понимать цели и стратегии, добиваться полной ясности по всем

¹ К этой категории участников практикума «Школьная компания» относятся учащиеся, исполняющие роли «руководителей» и «работников» Школьной компании и, в том случае, если моделью организационно-правовой формы игрового предприятия является «акционерное общество», все «работающие» в Школьной компании «акционеры».

пунктам повестки дня и обсуждать вопросы до тех пор, пока не будут владеть объёмом информации, достаточным для принятия решений. На этапе организации Школьной компании совет собирается для избрания «высшего руководства», утверждения миссии и названия игрового предприятия, принятия решения о стартовом продукте, обсуждения некоторых других задач. В процессе деятельности компании совет собирается для обсуждения отчётов «руководителей отделов», решения возникающих проблем, оценки результатов контроля над производством продукции и её сбытом, а также в целях уточнения и коррекции текущих задач. Последнее собрание совета происходит в связи с ликвидацией Школьной компании. Исполняя роль члена совета Школьной компании, вы должны посещать заседания, активно участвовать в обсуждении и принятии решений.

Общие собрания

Общие собрания Школьной компании, предназначенные для взаимного обмена информацией, определения основных факторов, влияющих на работу, уточнения задач, оценки деятельности и других важных вопросов, по мере их возникновения включаемых в повестку дня, могут носить более или менее формальный характер — это зависит от желания участников. Важно, чтобы соблюдался определённый, согласованный порядок их проведения. Общие собрания организуются по инициативе «руководства» Школьной компании в начале каждого очередного этапа её работы и (с большей или меньшей регулярностью) в процессе производственной и сбытовой деятельности.

Протокол первого общего (организационного) собрания передается в региональную организацию «Достижения молодых» и является частью пакета документов, требующихся для аккредитации Школьной компании, создающейся по инициативе её членов. В последнем общем собрании могут участвовать все участники практикума, как принимающие, так и не принимающие непосредственное участие в ролевой игре².

Факторы эффективности собраний и заседаний

Первое собрание вашей компании проведёт консультант, затем эта задача будет возложена на «президента» или «главу администрации» (в зависимости от того, какую структуру управления вы выберёте), которому будет помогать «руководитель по работе с персоналом» или «сотрудник», исполняющий роль «секретаря» Школьной компании. Председатель собрания — человек, фактически проводящий и определяющий правила проведения собрания. Он же следит за соблюдением повестки дня, порядком обсуждения вопросов, процедурой проведения голосования. Он вправе прервать любого выступающего, если заметит какие-либо нарушения в правилах и процедурах. Секретарь собрания — «правая рука» председателя. В его обязанности входит ведение и хранение протоколов собраний, составление повестки дня и извещение предполагаемых участников о времени, месте проведения собрания и повестке дня, оповещение о необходимости подготовить и представить отчёт или доклад. После проведения собрания секретарь доводит его результаты до тех, кто по каким-либо причинам отсутствовал.

До собрания все предполагаемые участники должны получить:

- ▲ приглашение на собрание с указанием его темы, места, даты и времени проведения;
- ▲ повестку дня.

² К категории участников практикума, «не работающих» в Школьной компании, то есть не принимающих участия в ролевой игре, относятся родители и члены семей «работающих» в Школьной компании участников, учащиеся, учителя и администрация образовательного учреждения, на базе которого организован практикум, консультанты. Если моделью организационно-правовой формы игрового предприятия является «акционерное общество», в данную категорию входят все «не работающие» в компании держатели «акций» Школьной компании.

Повестка дня обычно включает следующие разделы:

- ▲ дату последнего собрания аналогичного формата (общее собрание компании/заседание директоров);
- ▲ результаты, достигнутые в ходе предыдущего собрания, проблемы и поручения, которые должны быть выполнены в период между собраниями.

Далее следуют:

- ▲ цель собрания;
- ▲ пункты повестки дня, отражающие рассматриваемые вопросы, докладчиков по вопросам, время на обсуждение.

В ходе проведения собрания по каждому пункту повестки дня должно быть проведено обсуждение и голосование, принято решение и определено лицо, ответственное за его выполнение. Решения принимаются по результатам голосования простым большинством голосов присутствующих, однако решение некоторых вопросов требует 2/3 голосов присутствующих.

Последний пункт повестки дня определяет время и место проведения следующей встречи, иногда примерный список вопросов, подлежащих обсуждению.

Важными условиями, способствующими успеху собрания, являются:

- ▲ наличие цели, которая обязательно должна быть достигнута;
- ▲ интерес участников к обсуждаемым вопросам;
- ▲ надлежащая подготовка к собранию;
- ▲ умелое проведение в соответствии с правилами и процедурами;
- ▲ обязательность исполнения решений, принятых на собрании в определённые сроки;
- ▲ строгое соблюдение регламента.

Рабочие встречи

Еженедельные полутора- двухчасовые рабочие встречи Школьной компании в основном посвящены производству продукции. Рекомендуется начинать с краткого обзора результатов, достигнутых коллективом за период, прошедший с последней встречи, и уточнения планов и задач. Советуем поручить одному из участников вести протоколы рабочих встреч. Каждый должен вести самостоятельные записи (см. бланк самоконтроля—оценки индивидуальных результатов). Завершить рабочую встречу желательно подведением итогов: сопоставить результаты с запланированными целями, обсудить вопросы эффективности, производительности. Не оставляйте нерешёнными возникающие вопросы и проблемы. Чёткая координация и атмосфера обмена информацией позволит вашему коллективу успешно работать, продвигаться к поставленным целям, решать необходимые задачи и быстро развиваться.

***«Самая большая ошибка, которую можно сделать в жизни —
постоянно бояться совершить ошибку».***

Эльберт Хаббард

Повестка дня ✓

Первое (организационное) общее собрание Школьной компании

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие собрания

Консультант

Повестка дня:

1. Решение вопроса о создании Школьной компании на базе
_____ (образовательное учреждение)

Консультант

2. Обсуждение миссии Школьной компании

Консультант

3. Обсуждение идеи и сферы деятельности

Консультант

4. Обсуждение стартового продукта / услуги
Основные характеристики товаров и услуг Школьной компании

Консультант

5. Обсуждение названия компании
Выбор названия Школьной компании

Консультант

6. Утверждение модели организационно-правовой формы

Консультант

7. Выбор структуры управления
Вакансии/Заполнение заявлений

Консультант

8. Дата и время проведения следующего собрания

Консультант

Мы обсудили миссию компании: _____

идею компании: _____

сферу деятельности компании: _____

следующие стартовые товары/услуги: товар/услуга 1 _____

товар/услуга 2 _____

товар/услуга 3 _____

Организация Школьной компании

следующие варианты названия Школьной компании:

1-ый вариант	_____
2-ой вариант	_____
3-ий вариант	_____

Мы решили использовать следующую модель
организационно-правовой формы Школьной компании:

Мы запланировали следующие мероприятия:

Дата

✓ выборы руководства/тренинг для «руководства»

✓ подача заявлений о приёме на работу

✓ заседание совета

✓ следующее собрание

Выбор товара или услуги

Выбор стартового продукта должен быть сделан на первом заседании совета Школьной компании. Этот выбор должен быть тщательно подготовлен и спланирован, поэтому основную работу, связанную с предложением, обсуждением и оценкой вариантов продукции, следует провести на первом общем собрании Школьной компании. Не стоит ограничивать себя простейшими вариантами (они, скорее всего, не будут пользоваться спросом, да и заниматься их производством будет скучновато), но и разбрасываться, пытаясь объять необъятное, вряд ли имеет смысл — у вас не хватит ни ресурсов, ни времени. Не забывайте, что время, отведённое на производство и продажи, ограничено. Следует обдумать и то, на какие временные промежутки могут прийти наиболее интенсивные продажи (Новый год, Рождество, Масленица, 8 марта, Пасха, школьные мероприятия, региональные, национальные и международные выставки-ярмарки Школьных компаний и др.).

Популярные товары и услуги Школьных компаний

Декоративные свечи

Корзины, плетеные изделия из лозы

Коробки, чехлы, футляры, сумочки

Банки, кувшины

Флаги

Кепки, панамы, козырьки

Упаковки

Модели и шаблоны орнаментов

Украшения для вечеринок

Календари

Школьные газеты

Горшки для цветов

Прихватки, фартуки, швейные изделия

Шарфы, галстуки

Поздравительные открытки

Зеркала

Скатерти, салфетки

Рамки для фотографий

Папки и альбомы

Хозяйственные сумки

Пеналы

Кольца для салфеток

Изделия из керамики и теста

Изделия из бисера

Вышивка

Изделия ручной вязки

Аппликация

Бижутерия

Фитодизайн

Изделия из дерева и бересты

Электронные справочники и пособия

Настольные и развивающие игры

Критерии оценки товара Школьной компании

Оцените степень соответствия основных характеристик стартового товара вашей Школьной компании критериям, которые помогут вам определить, насколько правильным было принятое решение. Отвечая на вопросы анкеты, вы можете выбрать один из предложенных вариантов. Если вы собираетесь производить не один, а несколько товаров, оцените каждый из них.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА

- _____ Рыночная привлекательность. Товар будет востребован, так как большинство потребителей воспримут его как полезный/привлекательный.
0 – товар недорогой, но подойдёт далеко не каждому;
1 – предназначен для крайне ограниченной группы потребителей, вроде рыбаков-левшей;
2 – предназначен для специфической, но достаточно большой группы – например учащихся старших классов;
3 – практически неограниченный рыночный спрос – предназначен для крупных и разнообразных групп потребителей.

- _____ Размер. Если товар слишком большой, его трудно хранить и транспортировать.
0 – для доставки необходим грузовик;
1 – с трудом помещается в шкаф;
2 – удобен и транспортабелен – можно обойтись и без транспорта;
3 – уместится в небольшой сумке.

- _____ Срок годности. Черствые пирожки продать, так же трудно, как «хиты» позапрошлого года!
0 – скоропортящийся продукт – может завянуть, растаять, зачерстветь и т.п.;
1 – продукт сезонного спроса или предназначенный для особых случаев;
2 – срок годности – не менее года;
3 – неограниченный срок годности.

- _____ Безопасность. У детских игрушек не может быть мелких деталей или острых краёв; косметические средства не должны содержать ингредиенты, которые могут вызвать аллергическую реакцию; недопустимо использование в производстве веществ и инструментов, опасных для здоровья и жизни.
0 – чтобы использовать продукт без опасности для жизни и здоровья, потребитель должен пройти специальный курс обучения;
1 – продукт имеет острые режущие углы и края;
2 – продукт безопасен для подростков и взрослых при правильном использовании в соответствии с инструкциями;
3 – продукт абсолютно безвреден – им мог бы пользоваться и младенец.

ПРОИЗВОДСТВО. Продукция Школьной компании должна быть произведена без применения промышленного оборудования, профессиональных инструментов и приборов. Лучший вариант – простые технологии, базирующиеся на использовании стандартной, доступной, не требующей специальной подготовки техники, простой в эксплуатации и ремонте. Ценится подход к делу, стимулирующий смекалку, творчество и изобретательность.

- _____ Поставщики. Предпочтение отдается сырью и материалам местного происхождения. Поставщиками должны быть надёжные и известные, доступные и стабильные как по качеству, так и по цене, местные или национальные компании и предприятия.
0 – все материалы куплены у разных поставщиков;
1 – большинство материалов легко доступно, их можно приобрести у местных производителей, но некоторые придётся заказывать, возможно, при содействии региональных организаций «Достижения молодых»;
2 – все материалы можно приобрести у одного поставщика;
3 – все материалы можно купить у одного поставщика, имеющего опыт поддержки школьных компаний МОО «Достижения молодых».

- _____ Технологии. Желательно, чтобы в производственный процесс не включались сложные технологии, предполагающие длительное обучение или исключаяющие большинство участников в силу отсутствия у них определенного уровня квалификации, особых способностей или навыков.
0 – данную работу может выполнить только один из членов Школьной компании;
1 – требуется длительная профессиональная подготовка;
2 – продукция может собираться конвейерным способом; участвовать в производстве может каждый, кто прошел краткий курс подготовки и овладел базовыми навыками; высокий процент ошибок при сборке и бракованной продукции;
3 – продукт лёгок в изготовлении; возможность ошибок и брака незначительна.

____ Время. Если производство товара включает сложные процессы, требующие значительного времени, Школьная компания «не уложится» в отведённое для практикума время.

0 – требует восьмичасового рабочего дня и полной рабочей недели;

1 – требует больше шести часов в неделю;

2 – может осуществляться по выходным дням или в любое другое заранее запланированное время;

3 – выполняется на рабочих встречах.

____ Безопасность. Следует избегать опасного производства, промышленного оборудования и профессиональных инструментов, использование которых сопряжено с возможностью несчастных случаев, хрупких товаров, требующих особой осторожности при упаковке, складировании и транспортировке. Запрещается применение химикатов, взрывчатых и легко воспламеняющихся веществ.

0 – производство, предполагающее потенциальную опасность и требующее соблюдения специальной техники безопасности;

1 – применяются инструменты, опасные при неправильном использовании – паяльник, прибор для выжигания по дереву, ножи, резцы и т.п.;

2 – в производстве используются безопасные инструменты и материалы – отвертки или гаечные ключи, блоки;

3 – сборка и упаковка товара могут осуществляться вручную.

____ Занятость. В процесс производства желательно привлечь на достаточно длительный срок большинство членов Школьной компании.

0 – весь ассортимент товаров в достаточном количестве может без особых усилий быть произведен одним человеком;

1 – все члены Школьной компании могут изготовить запланированный объём продукции на одной-двух рабочих встречах;

2 – продукция, в объёме, значительно превышающем предполагаемый спрос, может быть изготовлена всеми членами Школьной компании на одной-двух рабочих встречах;

3 – время и усилия, затраченные на производство и реализацию продукции, соответствуют предполагаемому спросу и производственным мощностям Школьной компании.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ. Цена должна быть доступной, а деятельность выгодной. Внимание! Если ваша компания производит различные товары или услуги, желательно дифференцировать их стоимость: они могут быть дорогими, доступными и дешёвыми. При назначении цен на основные товары и услуги вы можете использовать приведённые ниже образцы.

____ Цена. Можно ли продавать ваш товар по конкурентоспособной цене и при этом получать прибыль? Большинство Школьных компаний продают свои товары по цене от 20 до 200 рублей. Дешёвые товары требуют большего объёма производства, а дорогие труднее продать.

0 – цена продажи больше 500 или меньше 10 рублей;

1 – цена продажи 100 – 200 или 10 – 20 рублей;

2 – цена продажи 20 – 200 рублей;

3 – цена продажи от 50 до 100 рублей.

____ Валовая маржа. Разница между ценой закупки материалов и ценой продажи товара должна составлять, по крайней мере, 35 %.

Валовая маржа = стоимость материалов / цена продажи × 100.

0 – валовая маржа < 35 %

1 – валовая маржа = 35–40 %

2 – валовая маржа = 41–45 %

3 – валовая маржа > 45 %

Общее количество (сумма) баллов _____

(Если Вы твёрдо верите, что ваша Школьная компания сделала правильный выбор и будет гордиться выбором производимого и реализуемого товара или оказываемой услуги, добавьте два дополнительных балла).

Оцените результат

28–33 — «отлично»

23–27 — «хорошо»

18–22 — «приемлемо»

13–17 — «плохо»

Критерии оценки услуг Школьной компании

Заполните анкету для определения соответствия услуг, предлагаемых вашей Школьной компанией, критериям, которые помогут определить, насколько правильным было принятое вами решение. Отвечая на вопросы анкеты, вы можете выбрать один, наиболее подходящий вариант. Учитывайте специальные «праздничные» и др. предложения, если планируете использовать их.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГИ

- _____ Рыночная привлекательность. Большинство потребителей будет заинтересовано в получении данной услуги.
0 – может быть востребована «после дождичка в четверг»;
1 – предназначена для ограниченного рынка (организация празднования дней рождения малышей);
2 – предназначена для специфической, но достаточно большой группы, например, учащихся старших классов;
3 – предназначена для крупных и разнообразных групп потребителей, обеспечивающих практически неограниченный рыночный спрос.

- _____ Спрос. Лучше выбирать услуги, спрос на которые всегда достаточно велик. Избегайте услуг, спрос на которые носит ограниченный характер в силу разных причин.
0 – покупателей придётся искать среди миллионеров;
1 – сезонные или «разовые» услуги (расчистка снега);
2 – необходимы в течение всего срока работы компании;
3 – постоянно востребованная услуга (уборка помещений).

- _____ Безопасность. Избегайте услуг, которые могут быть опасны для производителя и (или) потребителя.
0 – этим не рискнул бы воспользоваться и Бэтман;
1 – клиенты должны пройти специальный курс подготовки – велотуры по пересечённой местности, уроки альпинизма и т.п.;
2 – при соблюдении обычных мер предосторожности услуга безопасна для подростков и взрослых людей;
3 – оказание услуги не требует присутствия/участия клиента – например, уборка помещений и территорий, помощь в работе в саду/огороде; ландшафтное проектирование и т.п.

ПРОИЗВОДСТВО . Оказание услуг должно осуществляться без использования промышленного оборудования или профессиональных инструментов и приборов. Лучший вариант – простые технологии, базирующиеся на использовании, доступной, не требующей специальной подготовки техники, простой в эксплуатации и ремонте. Ценится подход к делу, стимулирующий смекалку, творчество и изобретательность.

- _____ Поставщики. Предпочтение должно быть отдано надёжным и известным, доступным и стабильным как по качеству, так и по цене, местным или национальным поставщикам.
0 – все материалы куплены у разных поставщиков;
1 – большинство материалов легко доступно, их можно приобрести у местных производителей, но некоторые придётся заказывать у крупных компаний, возможно, при содействии региональных организаций «Достижения молодых»;
2 – все материалы можно приобрести у одного поставщика;
3 – все материалы можно купить у одного поставщика, имеющего опыт поддержки Школьных компаний МОО «Достижения молодых».

- _____ Технологии. Желательно, чтобы в процесс оказания услуг не включались сложные технологии, предполагающие длительное обучение или исключаяющие большинство участников в силу отсутствия у них определённого уровня квалификации, особых способностей или навыков.
0 – требуется десятилетний опыт работы;
1 – требуется профессиональная подготовка или определённый уровень квалификации;
2 – может выполняться ограниченным числом специалистов с помощью участников практикума, выполняющих подсобные работы;
3 – легко выполняется подростками, имеющими желание заниматься данным видом деятельности и необходимые базовые навыки.

- _____ Время. Если оказание услуг включает сложные процессы, требующие значительного времени, Школьная компания «не уложится» в отведённое для практикума время.
0 – требует восьмичасового рабочего дня и полной рабочей недели;
1 – требует больше шести часов в неделю;
2 – может осуществляться по выходным дням или в любое другое заранее запланированное время;
3 – выполняется на рабочих встречах.

Безопасность. Следует избегать услуг, предоставление которых подвергает риску участников практикума. Следует избегать применения промышленного оборудования и профессиональных инструментов, использование которых сопряжено с возможностью несчастных случаев. Запрещается применение химикатов, взрывчатых и легко воспламеняющихся веществ.

0 – услуги, оказание которых связано с частыми разъездами, специальной подготовкой или соблюдением техники безопасности;

1 – применяются инструменты, опасные при неправильном использовании – паяльник, прибор для выжигания по дереву, ножи, резцы и т.п.;

2 – оказание услуги требует применения простых инструментов и безопасных материалов – отвёрток или гаечных ключей, блоков и т.п.;

3 – обслуживание не требует применения инструментов и не связано с большим количеством разъездов.

Занятость. В процесс оказания услуг желательно привлечь на достаточно длительный срок большинство участников практикума.

0 – весь ассортимент услуг в достаточном количестве может без особых усилий быть оказан одним человеком;

1 – все услуги могут быть оказаны за один-два дня несколькими членами практикума «Школьная компания» (в данную категорию не включается организация мероприятий, поскольку, кроме проведения самого мероприятия этот вид услуг предполагает большую подготовительную работу);

2 – все услуги могут быть оказаны за один-два дня всеми членами Школьной компании;

3 – время и усилия на оказание услуг сбалансированы с производственными мощностями компании и запланированным объёмом производства.

ФИНАНСОВЫЕ ФАКТОРЫ. Цена должна быть доступной, а деятельность – выгодной. Если ваша компания предоставляет различные виды услуг или сочетает оказание услуг с производством товаров, желательно дифференцировать их стоимость: они могут быть дорогими, доступными и дешёвыми. При назначении цен на основные услуги вашей компании вы можете использовать приведённые ниже образцы.

Цена. Можно ли предлагать ваши услуги по конкурентоспособной цене и при этом получать прибыль? Большинство услуг Школьных компаний оказываются по цене от 20 до 200 рублей. Слишком низкие цены, как и слишком высокие, часто отпугивают потребителей. Дешёвые услуги требуют большего объёма затрат, а дорогие труднее продать.

0 – цена продажи больше 500 или меньше 10 рублей;
1 – цена продажи 100 – 200 или 10 – 20 рублей;
2 – цена продажи 20 – 200 рублей;
3 – цена продажи от 50 до 100 рублей.

Валовая маржа. Разница между ценой закупки материалов и ценой продажи должна составлять, по крайней мере, 35 %.

Валовая маржа = стоимость материалов / цена продажи × 100.

0 – валовая маржа < 35 %

1 – валовая маржа = 35–40 %

2 – валовая маржа = 41–45 %

3 – валовая маржа > 45 %

Общее количество (сумма) баллов _____

(Если Вы твёрдо верите, что ваша Школьная компания сделала правильный выбор и будет гордиться оказываемой услугой, добавьте два дополнительных балла).

Оцените результат

26–30 — «отлично»

21–25 — «хорошо»

16–20 — «приемлемо»

11–15 — «плохо»

Что в имени?

Как назвать компанию и создать её образ? Процесс приблизительно выглядит так. Сначала у лиц, принимающих решение, выявляется образ компании в её идеальном перспективном варианте. Понятно, что он должен быть хорошим, респектабельным и заслуживающим доверия, а, кроме того, отражать профиль и специализацию бизнеса. Что именно хотят выразить создатели компании, называя ее тем или иным образом? Какую смысловую и эмоциональную нагрузку несёт название? Отражает ли оно образ компании, каким он представляется создающим её людям? Совпадает ли производимое им впечатление с тем, что планируют и чего хотят достичь создатели? Соответствует ли этот образ ожиданиям потенциальных клиентов? Какие средства использовать для формирования и продвижения образа? Важно, чтобы образ компании, отражающий представления её создателей, понимался, воспринимался и нравился потенциальным потребителям.

Не будет преувеличением сказать, что в имени, названии компании заключается потенциальный успех вашей работы. Между тем, выбор удачного названия — одна из больших проблем, с которыми имеют дело и школьные, и настоящие компании. Иногда процесс затягивается: участники проводят часы, дни и даже недели, пытаясь придумать что-то оригинальное и броское, споря и обижаясь, если предложенный кем-то вариант подвергается критике. Порой часть ребят отказывается от участия в практикуме, если им не нравится название, принятое большинством. Как этого избежать? Во-первых, понять следующее: хорошее название — не самоцель, а один из маркетинговых инструментов, из чего следует, что это не самое оригинальное название, а то, которое даёт наибольший эффект. Во-вторых, внимательно прочитать приведённые ниже советы. В-третьих, разработать и применить процедуру принятия решений по спорным вопросам: с помощью голосования или совета ваших консультантов. Спорные вопросы еще не раз будут возникать в процессе совместной работы, так что лучше не оставлять эту важную задачу «на потом».

Итак, название вашей компании, а также ваша продукция или услуги должны нести информацию, привлекательную для ваших потенциальных клиентов. Но это ещё не всё. Название должно отражать миссию вашей Школьной компании, образ, который вы хотите спроецировать на целевой рынок, быть оригинальным и отличаться от других; оно должно легко произноситься и запоминаться, быть эффективным, звучным и запоминаемым. Какое название лучше: связанное с именами участников? отражающее специфику товара или услуги? вызывающее ассоциации с каким-либо местом или традицией? Что лучше: полное название или сокращение? наименование на русском языке или иностранном?

Хорошо, если название отражает направление деятельности, оно лучше запоминается. Не обязательно это должно быть буквальное обозначение типа «Вторчерцветмет». Можно и ненавязчиво: к примеру, «Слово» — для издательской деятельности и т.д. Присваивая компании название в виде аббревиатуры, подумайте, насколько она удобопроизносима: следует избегать многобуквенных аббревиатур с большим количеством согласных. Не стоит угнетать окружающих своей эрудицией: непонятные сложные названия в лучшем случае просто не запоминаются, а в худшем — вызывают раздражение. Не давайте названий из «импортных слов», не зная их перевода, учитывайте различные «сленговые» ситуации: неверное понимание может обратить призыв в свою противоположность. Избегайте аналогий (тем более, пародий или искажений) с известными названиями реальных производителей и торговых марок: двусмысленность, обнаруживающаяся в названии, может оказать плохую услугу, да и об авторском праве забывать не следует. Идентификация с реальными

личностями тоже может работать на бизнес или против него. Неудача Генри Форда с автомобилем, получившим «не то имя», давно стала классическим примером³. Прочная ассоциация с именем реального человека может вызвать определённое неудобство и в случае успеха компании или продукта. Так, полковник Сандерс, позиционировавший своё имя и имидж в более чем преуспевающей сети точек питания «Кентукки Фрайз Чикен», позже, уже продав основанный им бизнес и почувствовав, что не всё, что происходит в компании при новом руководстве, ему нравится, хотел, но не мог вернуть «своё имя» — таковы были условия сделки. Культурная идентификация тоже может быть положительной или отрицательной. Иногда названия, тесно связанные с культурно-национальными особенностями, могут в известной степени ограничивать рынок сбыта. Привязка названия к определённой местности также может сослужить плохую службу, если бизнес вдруг сменит дислокацию или начнёт расширяться.

Необходимо индивидуализировать не только наименование компании, но и её продукцию (товары, услуги). Ведь одни и те же виды продукции могут выпускаться многими организациями. Для того чтобы их различать, используются производственные марки, товарные знаки и наименования мест производства товаров.

Производственная марка — это словесный (описательный) способ индивидуализации товара; она в обязательном порядке помещается на самом товаре или его упаковке и обычно включает в себя наименование предприятия-изготовителя и его адрес, название товара, ссылку на стандарты, которым должен соответствовать товар, перечень его основных потребительских свойств и ряд других данных. Производственная марка может применяться юридическим лицом без какой-либо специальной регистрации и сама по себе не пользуется правовой защитой.

Торговый знак представляет собой словесное, изобразительное, объемное или иное условное обозначение товара (или группы товаров), используемое для его отличия от однородных товаров других изготовителей. Использование товарного знака является субъективным правом товаропроизводителя и возможно только после регистрации знака в Патентном ведомстве. В отличие от производственной марки, товарный знак, как правило, не содержит информации о виде, качестве, свойствах самого товара, а если она и присутствует в знаке, то не пользуется правовой защитой.

В большинстве случаев товарный знак регистрируется за одним юридическим лицом, которое имеет исключительное право его использования и может передать это право по лицензионному договору другой организации. Закон РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» допускает также возможность регистрации коллективных товарных знаков, которые закрепляются за ассоциациями или союзами предприятий и могут использоваться участниками таких объединений. Организации, основная деятельность которых заключается в оказании услуг, могут зарегистрировать и использовать знак обслуживания, который приравнивается к товарному знаку.

Свойства некоторых товаров в значительной степени определяются природными условиями или другими факторами, характерными для той местности, где они производятся (на-

³ Эксперты предупреждали старшего Форда о том, что Эдсель (имя младшего сына) — неподходящее название для автомобиля, и действительно, несмотря на то, что в разработку этой модели были вложены колоссальные суммы, публика её не приняла, и это стало самым большим провалом в истории компании.

пример, дымковская игрушка и т.п.). Организации, производящие такую продукцию, имеют право зарегистрировать и использовать наименование места происхождения товара. Право пользования таким наименованием не является исключительным и поэтому может закрепляться за любыми лицами, производящими аналогичные товары в той же местности. В отличие от товарного знака, право использования наименования места происхождения товара является бессрочным и не может передаваться по лицензии другим лицам.

Зарегистрированные торговые знаки могут содействовать узнаваемости компании, особенно если покупатели начинают ассоциировать их с определённым видом продукции.

Kleenex®, Xerox®, Coke®, например, имеют такую широкую мировую известность, что данные слова используются для наименования всех продуктов данного типа, в том числе и производимых конкурентами компаний-изготовителей.

Слоганы и логотипы также могут быть использованы для идентификации, уточнения цели бизнеса, создания положительного образа. Слоганы — наиболее сильнодействующее словесное средство предложения. Логотипы — узнаваемые знаки и символы. Примером могут служить золотые дуги Макдональдс — они не могут не восхищать с точки зрения маркетинговой находки, как бы вы ни относились к продукции этой компании. Имя компании, символика, фирменный стиль иногда говорят больше слов. Тысячи долларов тратятся на то, чтобы найти лучший вариант имени, соответственно процветают и многие фирмы, специализирующиеся на подборе названий для других компаний. Философия работающей в данном направлении фирмы Lexicon, например, заключается в том, что ассоциация между названием и стоящей за ним идеей должна возникать в считанные секунды.

Когда компании покупаются или продаются, неосязаемый актив, называемый «престижем», также является предметом сделки. Престиж определяется репутацией компании, её именем. Название — такой же неосязаемый актив компании. И весьма дорогостоящий. Что же может быть в имени? Яркие запоминающиеся и значимые символы, создающие образ жизни или эпохи, ассоциирующиеся с привлекательными качествами и характеристиками продукта, вызывающие позитивные эмоции у потенциальных покупателей... целевые рынки, цены, тип продукции и многое, многое другое...

Термин «спам» (от английского «SPAM», расшифровывающегося как «SPiced hAM» — «ветчина с приправами») впервые ославили британские комики из шоу Monty Python. В одной из их миниатюр группа викингов, сидящая в харчевне, так громко исполняла песенку о любимой ветчине, что слово «SPAM», которое они выкрикивали, стало нарицательным для изображения ситуации, когда кто-то пытается «забить» чем-то всё пространство (полный текст этой миниатюры на английском языке см. detritus.org/spam/skit.html). Американская компания Hormel Foods, производитель консервированной ветчины Shoulder Pork and hAM /Spiced hAM, которую для краткости называют просто «spam», ничего не смогла поделать с тем, что её торговую марку стали использовать для обозначения «несанкционированных массовых рассылок рекламной электронной почты». Ветчина под этой торговой маркой продавалась в США с конца 30-х годов прошлого века, и марка была уже «раскручена».

**А вы
знаете,
что...**

Сделайте выбор и примите обязательства

В основе выбора продукта или услуги Школьной компании лежит целый комплекс различных параметров, речь о которых шла выше. Необходимо позаботиться о том, чтобы товары, которые вы будете производить, и услуги, которые будете оказывать, в максимально возможной степени соответствовали интересам и возможностям участников практикума. Начните с самооценки: определите собственные способности, знания и навыки, которые могут быть востребованы в деятельности Школьной компании⁴. Затем составьте базу данных талантов всех участников (этим может заняться член команды, отвечающей за информационно-коммуникационные технологии). Если, скажем, выяснится, что среди участников практикума есть человек, увлекающийся фотографией, другой член Школьной компании имеет навыки работы с компьютерной техникой, а третий хорошо знаком с деревообработкой, вы можете наладить фотообслуживание в стенах образовательного учреждения, делая и печатая снимки и предлагая их потребителям вместе с деревянными рамками, что позволит сделать их более привлекательными и востребованными. Ваша компания будет иметь реальное конкурентное преимущество, если вы используете разнообразные таланты и навыки всех участников.

База данных, составленная в результате такого исследования, пригодится при избрании «руководителей» Школьной компании и назначении «сотрудников» на должности, предусмотренные структурой и «штатным расписанием», поможет определить роли и участки работы для наиболее эффективного применения сил и способностей, распределить полномочия и обязанности, возложенные на каждого «работника». Перечитайте секцию «Должности и должностные обязанности Школьной компании», подумайте, какую вакансию вы хотели бы занять. В Школьной компании могут быть созданы дополнительные «рабочие места» — это зависит от конкретных потребностей, связанных с производством определенного товара или услуги, интересов и пожеланий участников игры и других обстоятельств. Посоветуйтесь с учителем и консультантами относительно наиболее предпочтительных для вас видов деятельности.

Поступление на работу

Чтобы занять «рабочее место» в Школьной компании, заполните заявление о приеме на работу и передайте его учителю или консультанту. Обычно избрание «высшего управленческого звена» происходит на первом заседании совета. Кандидаты на занятие «руководящих должностей» выступают с короткими сообщениями, рассказывают о себе и своих планах относительно управления Школьной компанией, отвечают на вопросы. Затем участники заседания избирают «президента» или «главу администрации». Относительно других «руководителей» на практике применяются две процедуры: в большинстве случаев все «руководящие должности» являются выборными, иногда подбором сотрудников на руководящие должности занимаются избранный «президент» или «глава администрации» совместно с консультантом.

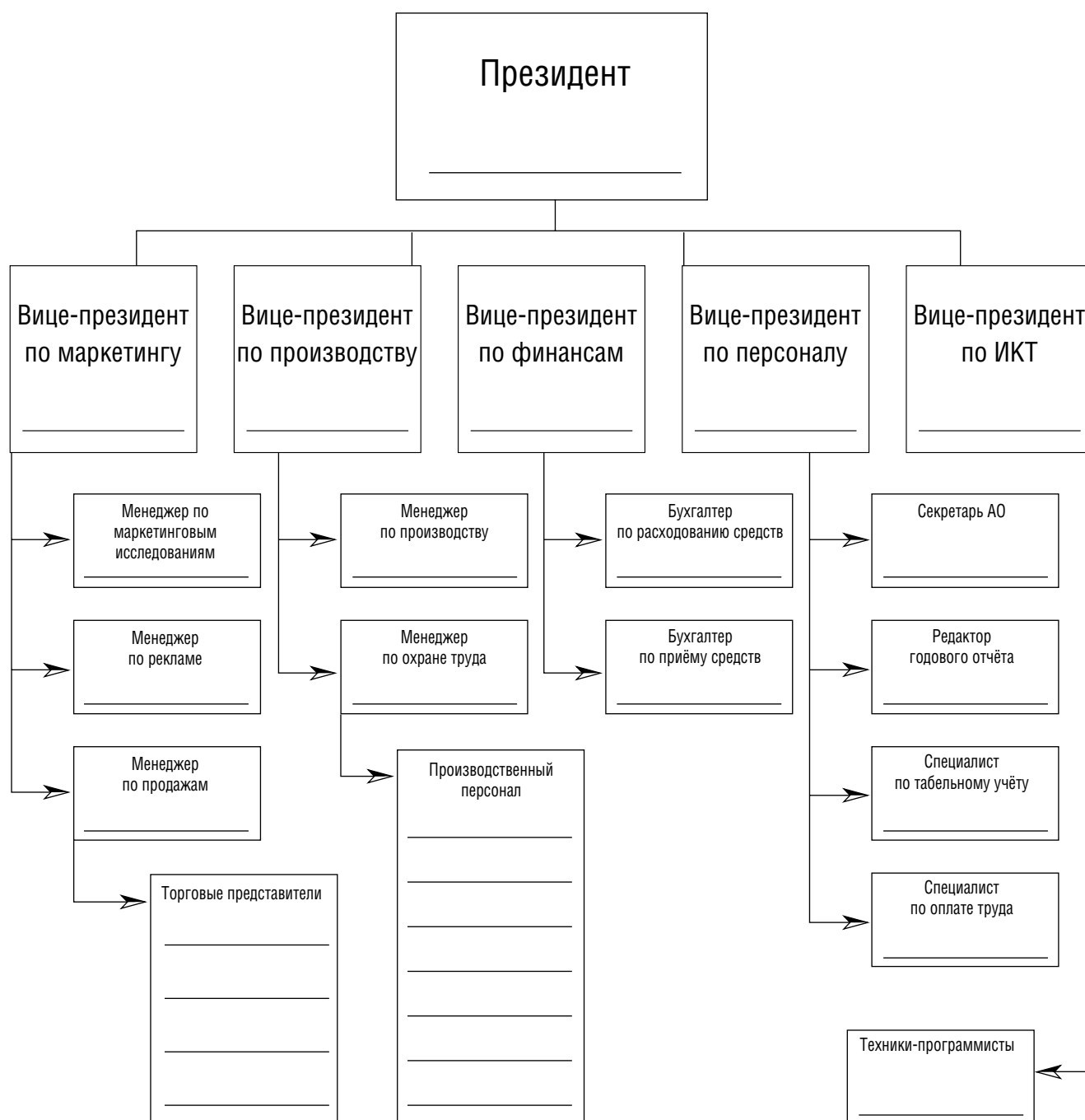
Подробные описания и инструкции по исполнению должностных обязанностей «руководителей» содержатся в пособиях, включённых в комплект «Школьная компания». Кроме того, руководству компании предстоит инструктаж и тренинг, который обычно организуют консультанты.

«Неопределённость всегда будет частью процесса принятия ответственности».

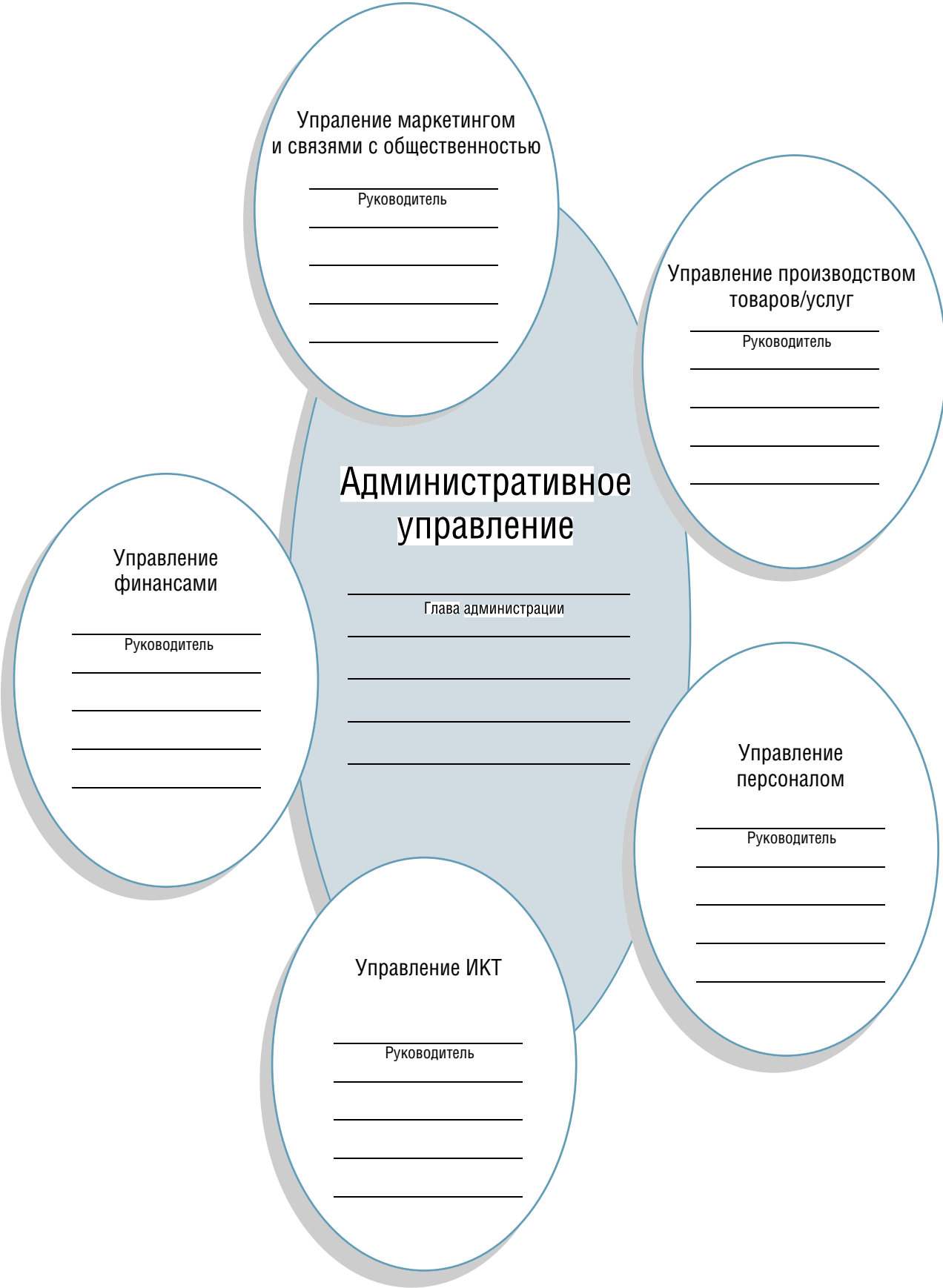
— Джон Дж. Габарро

⁴ Воспользуйтесь материалами программ «Планирование карьеры и жизни», «Управление личными финансами» и «Основы достижений».

Традиционная структура



Структурная схема командного управления



Подбор персонала

Подбор персонала — наиболее ответственный этап управления игровым (и настоящим!) предприятием. Это кропотливая работа, требующая большого внимания, так как в успехе Школьной компании огромное значение приобретают личные качества «работников».

При подборе персонала должна быть проведена процедура отбора. Чтобы сделать правильный выбор, нужно знать не только возраст, способности и опыт «сотрудника», но и его индивидуальные психологические качества. В личной беседе с кандидатом нужно выяснить:

- интересы;
- причины, по которым он хотел бы принять участие в работе Школьной компании;
- цели, которые он ставит перед собой;
- что он может предложить коллективу;
- чего ожидает от участия в практикуме;
- какая работа ему более всего по душе;
- на какую должность претендует;
- как строит взаимоотношения с людьми;
- не помешает ли участие в Школьной компании учёбе и дополнительным занятиям;
- есть ли у него вопросы.

Следует обратить внимание на внешний вид кандидата на занятие «рабочего места» (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикаляция, манеры), культуру речи (внятность, умение формулировать мысли), умение слушать, активность, заинтересованность, терпимость и т.д.

Обучение и адаптация

Особенность функционирования современных компаний заключается в необходимости постоянного расширения объема профессиональных знаний и умений, который необходимо иметь и постоянно обновлять работнику, чтобы выполнять работу в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса. Участие в Школьной компании предоставляет возможность получения таких знаний и умений, совершенствования мотивации и личностных качеств.

В процессе введения в должность и обучения «должностным» обязанностям «работников» Школьной компании участвуют консультанты. Более детально обязанности устанавливаются в процессе работы. «Руководители» компании для приобретения в кратчайшие сроки необходимых управленческих навыков участвуют в тренингах, организуемых консультантами. «Отделу по работе с персоналом» следует определить, чему нужно научить работников, какой тип обучения использовать, как и где будет проходить обучение. Во многих Школьных компаниях обучение происходит непосредственно во время работы на рабочем месте консультантами или более опытными «сотрудниками».

Обучение и развитие участников практикума включает ротацию, при которой «работники» переводятся на другую работу для получения дополнительных навыков. Помимо закреплённых за членами коллектива функций и «должностных обязанностей», они периодически выполняют обязанности, не свойственные их «должностям». Это предполагает известную функциональную гибкость, готовность разделить ответственность и/или заменить от-

существующего «работника», если того требуют обстоятельства или изменение объёма конкретной работы. В этих условиях учащимся нужно не только знать свои прямые обязанности, но и неплохо разбираться в работе «коллег», чувствовать свою причастность к делам компании и личную заинтересованность в улучшении её работы. Для приобщения к большей ответственности в Школьных компаниях широко применяется делегирование полномочий по вопросам, свойственным «руководителям» разных рангов.

Участвуя в практикуме «Школьная компания», вы приобретёте опыт работы в разнообразных сферах и разовьёте важные и высоко оцениваемые навыки. Приведём несколько примеров.

Работа в команде

- Участие в определении общей цели и задач коллектива.
- Согласование целей и задач с членами команды.
- Поддержка и взаимопомощь.
- Планирование и рациональное использование времени.

Решение проблем

- Определение и анализ проблемы.
- Изучение альтернатив.
- Выбор варианта и процедуры выполнения решения.

Общение

- Активное участие во встречах и обсуждениях.
- Переговоры по согласованию целей и стратегий их реализации.
- Успешное взаимодействие с коллегами, наставниками и «клиентами».
- Письменное общение, деловая переписка, в том числе с использованием электронной почты.
- Создание и демонстрация презентаций.
- Устные публичные выступления и презентации.

Маркетинг

- Проведение исследований.
- Определение целевых групп клиентов и условий рынка.
- Приобретение навыков рекламирования и продвижение продукта.
- Установление и поддержание связей с общественностью, с «поставщиками» и «клиентами».

Производство

- Овладение техническими и технологическими навыками.
- Техника безопасности.
- Контроль качества.
- Права потребителя.
- Соблюдение правил экологической безопасности.

Финансы

- Составление бюджета.
- Финансовый учёт и бухгалтерская отчётность.
- Вычисления.
- Работа с программой Microsoft Excel.

Навыки работы в сфере информационно-коммуникационных технологий

- Создание и редактирование документов.
- Поиск и хранение информации.
- Работа с программными приложениями Microsoft Office.
- Создание сайта Школьной компании.

При вступлении в «должность» и в процессе работы в Школьной компании каждый участник должен иметь возможность обсудить с руководителями, учителем и консультантами возможности своего «квалификационного роста»:

- ▲ по «рабочим местам», то есть занятие конкретной должности в организационной структуре компании;
- ▲ по «профессиям», то есть получение стартовых профессиональных навыков, которые затем могут быть применены в работе Школьной компании;
- ▲ по «областям», то есть получение или развитие каких-либо конкретных знаний, в которых заинтересован учащийся.

Результатом обсуждения может стать индивидуальный «план развития», образец которого приведён ниже. Используйте и регулярно обновляйте его.

Индивидуальный план развития

Фамилия, имя _____

Должность в Школьной компании _____

Самооценка (применительно к занимаемой должности)

а) Каковы ваши сильные стороны? _____

б) В чём вам нужно совершенствоваться? _____

План совершенствования

а) Каким образом вы могли бы улучшить свои результаты? _____

б) Какое обучение могло бы вам в этом помочь? _____

Какую долю ответственности принять?

Успех или неудача вашей Школьной компании во многом зависит от «руководителей», которых вы изберёте. В идеальном варианте на роль «руководителя» Школьной компании подойдёт человек, который является лидером и владеет искусством управления людьми. Лидер — это личность, за которой люди готовы идти, идеям которой они верят. Поддержка коллектива является той базой, без которой ни один руководитель, каким бы грамотным и умелым он ни был, не сможет успешно управлять коллективом. Неумение убедить, мотивировать действия людей, повлиять на них так, чтобы они захотели выполнить решение, принятое руководителем, свидетельствуют о том, что у такого руководителя нет набора качеств, необходимых лидеру.

Какими же особыми качествами и способностями обладают лидеры? Подумайте о государственных, политических и общественных лидерах, лидерах бизнеса, науки, культуры, спорта... Вспомните исторические примеры и людей, с которыми вы лично знакомы или когда-нибудь встречались.

Назовите личностные качества, которые, с вашей точки зрения, делают лидера лидером.

Всем ли лидерам необходимы эти качества? Должен ли капитан футбольной или баскетбольной команды обладать качествами, присущими президенту математического или шахматного клуба? Какие качества совпадают? Какие различаются? Чего больше: совпадений или различий?

Изучите «должностные» обязанности «президента» Школьной компании.

Выделите два наиболее важных качества, которыми, по вашему мнению, должен обладать человек, стоящий во главе Школьной компании, чтобы успешно исполнять свои должностные обязанности.

1.

2.

ТИПОВОЙ УСТАВ ШКОЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Настоящий документ представляет собой правила и ограничения, в соответствии с которыми организуется практикум «Школьная компания». Практикум на базе образовательного учреждения проводится в форме ролевой игры в рамках системы дополнительного образования школьников в соответствии с Законом РФ «Об образовании» при условии его включения в учебный план образовательного учреждения и является факультативной частью образовательной программы по экономике. Каждый участник должен ознакомиться с настоящими правилами и подписать Устав Школьной компании для подтверждения своего согласия с содержащимися в нём правилами и ограничениями. Новые участники, присоединяющиеся в процессе осуществления ролевой игры, проходящей в рамках практикума, также должны ознакомиться и подписать настоящий устав. Устав хранится у секретаря Школьной компании.

I

Участие и членство

- 1.1 Участниками практикума «Школьная компания» являются учащиеся в возрасте от 14 до 18 лет (на дату аккредитации школьной компании в региональной организации «Достижения молодых»), их родители, учителя, представители бизнеса и общественности, проявляющие интерес и оказывающие содействие образованию молодежи.
- 1.2 Членами Школьной компании являются учащиеся, «работающие» в Школьной компании и выступающие в роли её «инвесторов», «работающих акционеров», «руководителей» и «работников».
- 1.3 Любой член Школьной компании, отсутствующий на трёх собраниях подряд без уважительной причины, автоматически лишается своего членства, но может быть восстановлен большинством голосов членов совета директоров. Член компании также может быть отстранён от деятельности компании 2/3 голосов членов совета директоров, на основании рекомендации высшего руководства компании.
- 1.4 Учителя, родители, представители бизнеса и общественности участвуют в практикуме в роли «консультантов», «экспертов», то есть наставников, которые делятся с учащимися своим практическим профессиональным опытом, а также «не работающих акционеров» и «потребителей» продукции Школьной компании.

II

Деятельность Школьной компании

- 2.1 Деятельность Школьной компании осуществляется на добровольной основе в соответствии с правилами и ограничениями, принятыми в ролевой игре, последовательность которой определена в методическом комплексе «Школьная компания».
- 2.2 Целью деятельности Школьной компании является получение знаний и практического опыта организации и ведения бизнеса на примере игрового предприятия в форме деловой игры, основанной на учебно-методическом комплексе «Школьная компания».
- 2.3 Деятельность Школьной компании осуществляется по образцу акционерного общества, созданного для изучения производственно-сбытовой деятельности предприятия с целью получения и развития навыков учащихся в сфере планирования, маркетинга, производства, управления, финансовой и технологической деятельности малого предприятия, основ бухгалтерского учёта, налогообложения.
- 2.4 Все операции по «производству», «реализации» и «приобретению» в рамках игры «товаров» и «услуг» произведенных Школьной компанией, имеют исключительно игровое значение, т.к. стоимость «выпускаемых» и «реализуемых» игровым предприятием «товаров» и «услуг», а также стоимость «рабочего времени» определяется ходом игры и не связана непосредственно с реальными потребительскими свойствами реальных товаров и услуг.

III

3. Управление

- 3.1 Управление Школьной компанией осуществляется её «президентом» и «вице-президентами» («главой администрации» и «руководителями отделов», отвечающих за управление маркетингом и связями с общественностью, производством, персоналом и финансами, информационно-коммуникационным обеспечением).

- 3.2 «Руководители» Школьной компании избираются советом из кандидатур, выдвинутых из числа членов Школьной компании.
- 3.3 «Руководители» переизбираются в обязательном порядке на «полугодовом» собрании совета из числа членов Школьной компании (включая тех, кто занимает посты «руководителей»). Избранный «руководитель» может быть освобождён от должности на любом заседании совета директоров 2/3 голосов.
- 3.4 Дополнительные «должности» в «руководстве» Школьной компании создаются по решению совета директоров.
- 3.5 Учителя, родители, представители бизнеса и общественности не принимают участия в управлении и деятельности Школьной компании.

IV

Совет директоров

- 4.1 Правом управления и контроля над деятельностью Школьной компании в рамках ролевой игры наделяется «совет директоров», состоящий из членов Школьной компании (в соответствии со ст. 1 настоящего Устава). Любой из учащихся, который отказывается от участия в практикуме «Школьная компания», автоматически исключается из членов совета.
- 4.2 Заседания совета проводятся ежемесячно. Внеочередное заседание членов совета директоров может быть созвано «высшим руководством» («президент») или по требованию трёх или более членов совета директоров. Каждое заседание должно проводиться в установленный период времени. Время проведения и основные решения, принятые советом, фиксируются в протоколе заседания.
- 4.3 Кворум, достаточный для проведения любого заседания совета директоров, составляет половину от его количественного состава. Решения принимаются путем голосования большинством голосов. В случае равного количества голосов президент имеет право решающего голоса.
- 4.4 В сферу ответственности совета директоров входят (но не ограничиваются): выборы и перевыборы «руководителей», решение о выпуске и распространении «акций», формулировка миссии Школьной компании, а также принятие решений по важнейшим вопросам, связанным с основными этапами ролевой игры: организация, планирование, управление, ликвидация.

V

Общее собрание Школьной компании

- 5.1 Общее собрание может быть созвано советом директоров Школьной компании.
- 5.2 К компетенции общего собрания относятся вопросы, связанные с основными этапами практикума, в том числе с «ликвидацией» Школьной компании.
- 5.3 Ликвидационное собрание называется годовым общим собранием, на котором рассматриваются результаты работы Школьной компании, а также происходит распределение «дивидендов» среди «акционеров». Протокол собрания направляется в региональную организацию «Достижения молодых».
- 5.4 Кворум, достаточный для проведения годового общего собрания, составляет половину от количества всех («работающих» и «не работающих») участников Школьной компании. Решения принимаются путём голосования большинством голосов. В случае равного количества голосов «президент» имеет право решающего голоса.

VI

Материальная база

- 6.1 Необходимые для организации игры учебные пособия, материалы, инструменты участники игры приобретают самостоятельно на собственные средства в соответствии с определённым ими самостоятельно видом продукции Школьной компании и планом практических занятий.
- 6.2 Размер затрат определяется участниками самостоятельно, исходя из минимальной необходимости материального обеспечения процесса игры и фиксируется в уставе в качестве «уставного капитала».
- 6.3 Средства привлекаются за счёт распространения среди участников игры образцов «акций», предназначенных исключительно для применения в рамках практикума «Школьная компания».

- 6.4 «Выпуск» и «распространение» «акций» Школьной компании определяются ходом игры, проводятся участниками игры исключительно среди участников игры и учитываются в игре. Кроме членов Школьной компании, в число «акционеров» могут войти их родители и члены семей, друзья, знакомые, учащиеся, учителя и администрация образовательного учреждения, на базе которого организован практикум, консультанты.
- 6.5 Каждый участник практикума должен иметь одну или более «акций» Школьной компании. Ни один из «акционеров» Школьной компании не может владеть более 20 «акций». Каждый «акционер» обладает одним голосом независимо от количества принадлежащих ему «акций».
- 6.6 Различают «работающих» и «неработающих» «акционеров» Школьной компании. К первым относятся учащиеся, принимающие непосредственное участие в ролевой игре («руководители» и «сотрудники» Школьной компании). Ко вторым – все остальные держатели «акций» Школьных компаний (родители и члены семей, учащиеся, учителя и администрация образовательного учреждения, на базе которого организован практикум, консультанты).
- 6.7 Статус «работающего акционера» дает право участия в управлении «компанией» и право голоса в совете директоров.
- 6.8 «Неработающие акционеры» не принимают участия в управлении и, за исключением учителя и консультантов, не участвуют в собраниях Школьной компании, кроме ликвидационного собрания.
- 6.9 Все «финансовые операции» проводятся участниками игры исключительно среди участников игры и учитываются в игре. В игре используются упрощённые модели «рынка», «предприятия», «системы налогообложения» позволяющие участникам в наглядной форме вести «бухгалтерию предприятия».
- 6.10 После окончания игры все материальные ценности, которые использовались в её процессе, распределяются (возвращаются) между участниками игры или могут быть переданы ими на благотворительные или образовательные цели по их усмотрению.
- 6.11 Любая материальная выгода, которую могут получить участники игры при подведении итогов, составляет призовой фонд игры, должна быть учтена играющими как их доход, и облагается Налогом на доходы физических лиц в порядке определённом Главой 23 Налогового кодекса РФ.

VII

Ликвидация

- 7.1 Школьная компания осуществляет свою деятельность в рамках ролевой игры в течение 15–18 недель учебного года или летних каникул.
- 7.2 Школьная компания должна быть ликвидирована не позднее срока, указанного в заявке на аккредитацию, представленной в региональную организацию «Достижения молодых».

VIII

Изменения

- 8.1 Любые изменения и дополнения к данному уставу должны быть одобрены 2/3 голосов собрания совета директоров Школьной компании и могут быть приняты по окончании процедуры согласования с региональной организацией «Достижения молодых», выдавшей согласие на организацию практикума «Школьная компания» на базе образовательного учреждения, в случае получения письменного одобрения предложенных изменений/дополнений к Уставу.

Повестка дня

Заседание совета директоров

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие заседания

Консультант

Повестка дня:

1. Избрание президента/главы администрации

Консультант

Выступления кандидатов

Обсуждение/Голосование

2. Избрание вице-президентов/руководителей отделов

Консультант

Выступления кандидатов

Обсуждение/Голосование

3. Утверждение устава Школьной компании*

Президент/Глава администрации

Обсуждение типового устава Школьной компании

Утверждение/оформление устава

4. Утверждение миссии Школьной компании

Президент/Глава администрации

5. Утверждение стартовой продукции Школьной компании

Президент/Глава администрации

6. Утверждение названия Школьной компании

Президент/Глава администрации

7. Выпуск «акций» (модель «акционерного общества»)

Консультант

Обучение процедуре распространения «акций»

Индивидуальные планы по распространению «акций»

8. Назначение на должности

Президент/Глава администрации

Рассмотрение заявлений

Обсуждение/ Назначение на должности

9. Дата и время проведения следующего заседания

Президент/Глава администрации

*Примечание: Устав Школьной компании, подписанный участниками, наряду с заявкой на аккредитацию и копией приказа директора образовательного учреждения, на базе которого организуется практикум «Школьная компания», должны быть переданы в региональную организацию «Достижения молодых». Подписывая устав и заявку, участники Школьной компании подтверждают согласие с правилами и ограничениями практикума «Школьная компания».

Заметки:

Мы обсудили типовой Устав Школьной компании и утвердили его:

Фамилия, имя

Дата

Мы утвердили миссию Школьной компании _____

Мы утвердили сферу деятельности и продукцию _____

Мы определили сроки производства опытного образца продукции _____

Мой индивидуальный план по распространению «акций» _____

Моя должность в Школьной компании: _____

Забегая вперёд

Первое заседание совета знаменует завершение важного этапа практикума — организации Школьной компании. Вы сформулировали цели, идею и сферу деятельности, выбрали модель организационно-правовой формы и стартовую продукцию, обсудили название компании, и приняли устав. Вы избрали «руководителей» компании или команд, отвечающих за различные направления вашей будущей деятельности, и распределили роли и «должностные обязанности» среди участников практикума.

Вы проделали большую работу. Впереди ещё более сложные и интересные задачи: составление планов, проведение исследований, сбор и анализ информации, овладение новыми навыками, связанными с производством и продвижением продукции. Для решения этих и других задач необходимо выработать стратегию — методы и инструменты их реализации. Успешные компании не жалеют времени на определение стратегии, которая поможет воплотить в жизнь поставленные задачи.



В ваши первоочередные задачи входит принятие следующих решений:

- ✓ обосновать цены на продукцию Школьной компании;
- ✓ определить методы продвижения продукции;
- ✓ спланировать объём продаж продукции;
- ✓ обеспечить рентабельность производства (и выяснить, что такое «рентабельность»);
- ✓ определить, понадобится ли расширять ассортимент товаров или услуг?
- ✓ выявить наиболее эффективные стратегии;
- ✓ обсудить, какое вознаграждение должны получать члены компании;
- ✓ рассчитать, будет ли получена прибыль, если планы продаж будут выполнены.

Следующий раздел Рабочей тетради содержит материалы и задания, которые помогут вам справиться с поставленными задачами. Когда вы завершите изучение раздела, в вашем распоряжении окажется готовый бизнес-план, реализовывать который вы будете в процессе участия в практикуме «Школьная компания».



Личные возможности

▲ Ответьте на следующие вопросы:

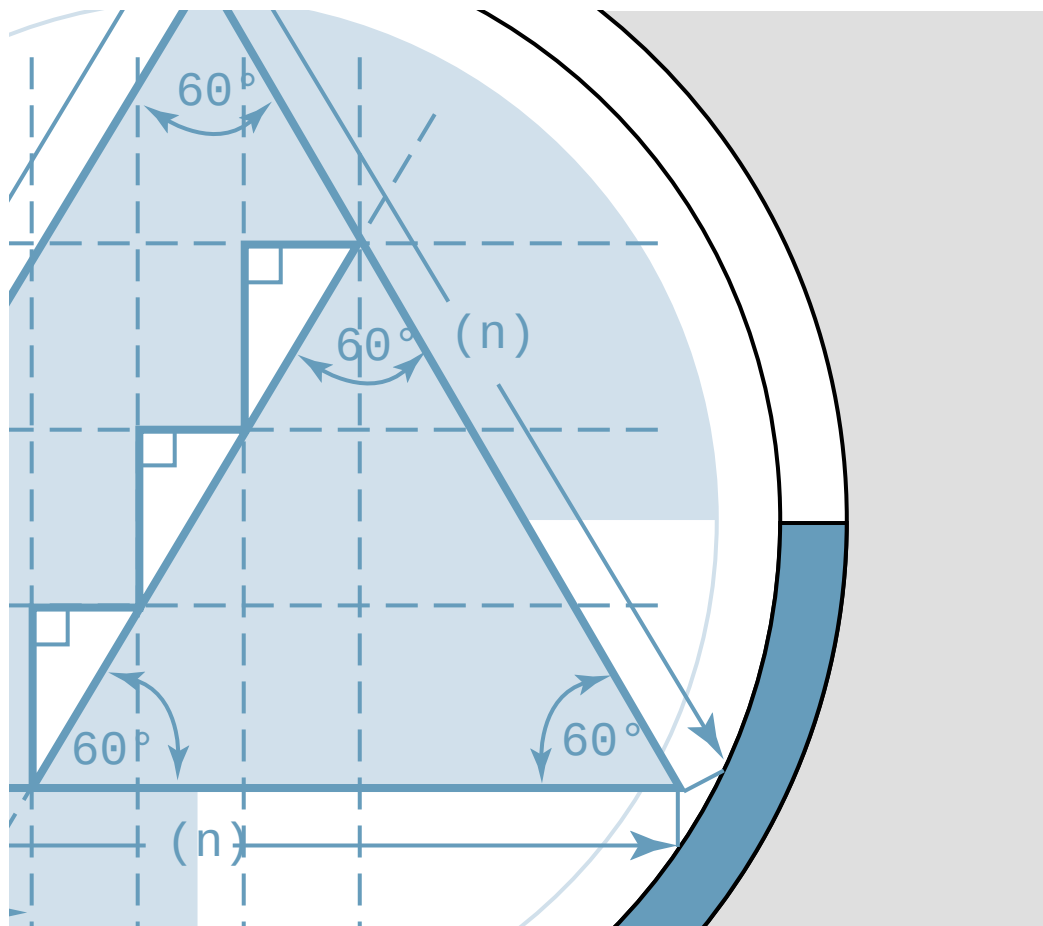
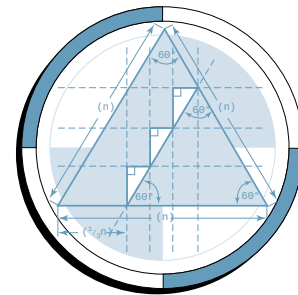
1. Что я узнал(а) о Школьной компании?
2. Что я узнал(а) о себе?
3. Чему меня научил этот опыт?
4. Как я могу его использовать?
5. Как я могу совершенствовать полученные знания и умения?

▲ Выполните задания: просмотрите объявления о вакансиях. Можете ли вы на основании названия должности и текста объявления определить, какая модель организационно-правовой формы предприятия используется в каждом конкретном случае?

▲ Составьте список первоочередных задач.

Что мне нужно сделать до следующей встречи:	В какие сроки:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Планирование



Термины

Бизнес-план
Издержки (затраты)
Качество
Капитализация
Маркетинг
Расходы на персонал
Стратегия
Менеджмент
Эффективность
Экономичность

ЦЕЛИ:

1. Уточнение цели и задач Школьной компании.
2. Изучение стратегии и инструментов управления.

ЗАДАЧИ:

1. Принятие должностных обязанностей и связанной с ними ответственности.
2. Разработка стратегии и планирование.
3. Анализ безубыточности и планируемой доходности.
4. Определение объема производства и реализации товаров и/или услуг.

Контроль качества

К настоящему моменту вы решили, как будет организована ваша компания, определили, какой товар вы будете производить и какие услуги оказывать, обсудили некоторые общие характеристики успешной предпринимательской деятельности. Наступило время активных действий. На передний план на данном этапе работы вашей Школьной компании выходит планирование. Бизнес-план — это важнейший шаг на пути превращения идей и намерений, связанных с производством товаров и услуг, в процветающее предприятие. По большому счёту составление бизнес-плана представляет собой решение о том, что, как, зачем и когда делать. Решение, которое вы примете, и стратегия, которую используете для его реализации, имеют чрезвычайное значение для вашего успеха.

Разработка бизнес-плана

Рассмотрите задачи, возникающие на различных этапах разработки бизнес-плана Школьной компании. Контролируйте их выполнение и не забывайте заполнять приведённую ниже таблицу: фиксируйте выполнение задач и в краткой форме записывайте свои впечатления и оценки.

Задача	✓ Выполнена	Насколько успешно (Приведите аргументы в пользу своей оценки)
Обсуждение стратегии.		
Определение потребности в персонале.		
Планирование расходов на персонал.		
Производственное планирование.		
Определение потребности в материалах и оборудовании.		
Определение производственных затрат (издержек).		
Определение объёма производства по временным периодам.		
Описание используемой технологии и процедуры контроля качества.		
Понятие эффективности и экономичности производства.		
Маркетинговое планирование.		
Обсуждение методов продаж и каналов сбыта.		
Рекламная стратегия.		
Формирование ценовой стратегии.		
Финансовое планирование.		
Утверждение бизнес-плана.		
Обсуждение графика и объёма производства и продаж.		

Личные достижения

Ключевые слова для этого раздела — «концентрация» и «гибкость». Вам необходимо понять общую стратегию вашей компании, конкретные цели и задачи группы, в которую вы входите и свои собственные задачи и роль в Школьной компании.

Бланк для самоконтроля — оценки индивидуальных результатов

Что я уже сделал(а):

1. участвовал(а) в рабочей встрече, где были уточнены цели, стоящие перед Школьной компанией в целом и состоялся обмен мнениями;
2. уточнил(а) свои должностные обязанности и полномочия;
3. понял(а), в чем заключается вклад «отдела», в который я вхожу, в достижение общей цели Школьной компании;
4. принимал(а) участие в согласовании целей членов коллектива и «отделов» Школьной компании;
5. составил (а) индивидуальный план действий для реализации поставленных целей;
6. обсудил(а) координацию индивидуального плана с программой действий «отдела» и Школьной компании в целом.

Бизнес-план таков, каковы воплощающие его в жизнь люди. Инвесторы часто вкладывают более значительные средства в репутацию и потенциал руководства компании, чем в конкретный продукт. Что вы можете сделать, чтобы гарантировать эффективность управления компанией?

Что мне нужно сделать до следующей встречи:	В какие сроки:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**А вы
знаете,
что...**

Нет никакой волшебной формулы бизнес-плана. Его структура и содержание не регламентированы, так как его назначение — достижение успеха в бизнесе, а бизнес определяется спецификой деятельности, рыночной нишей, отраслью, размером предприятия и его историей. Вдумайтесь в следующее высказывание: «Вас пугает будущее? Забудьте о страхах. Сконцентрируйтесь на рынке, прислушивайтесь к желаниям клиентов, поощряйте своих работников и следуйте своей интуиции».

Источник: Рональд Хенкофф, журнал «Форчун»
31 декабря, 1990 г.

Стратегия успеха

О чём бы ни шла речь: о текущих задачах или общей цели, ради которой организуется предприятие, ключевым фактором успеха является определение стратегии их выполнения. Стратегия — это план взаимодействия членов коллектива для достижения целей организации. С помощью стратегии коллектив может понять, что ему удастся лучше всего, и определить, в чём нуждаются потенциальные потребители, совершенствовать необходимые умения и навыки и построить успешный бизнес, ориентируясь на выпуск товаров и оказание услуг, отвечающих потребностям и желаниям людей. Успешная стратегия предполагает постановку реалистичных целей, которые понимают и разделяют все члены коллектива, и согласованную работу по их воплощению в жизнь.



Потребность в планировании

Планирование включает цель развития, методы, способы и средства её достижения, план действий на ближайшую и долгосрочную перспективу, стратегии, которые вы разработаете, и программу их успешного воплощения в жизнь. Тщательно разработанный бизнес-план станет для вашей Школьной компании инструментом развития и оценки, используя который вы сможете проанализировать свои личные возможности и требования, связанные с производством конкретной продукции, выявить, какие потребности удовлетворят товары и услуги, которые вы собираетесь производить, выработать стратегии применительно к таким функциям, как производство, маркетинг, персонал, учёт и финансы, информационно-коммуникационные технологии, и точнее определить, что именно необходимо для достижения успеха.

Бизнес-план как инструмент управления

Планирование — один из важнейших элементов управления предприятием. Может возникнуть вопрос: зачем заниматься планированием деятельности Школьной компании, ведь это игровое предприятие, имеющее ограниченный срок действия. Ответ прост: без планирования не обойтись ни в одной сфере деятельности, и сегодня составлением бизнес-планов занимаются и самые крупные, и самые мелкие предприятия и организации, и индивидуальные предприниматели. Бизнес-план помогает убедиться в реалистичности и жизнеспособности идеи, обдумать все необходимые действия со дня организации и на протяжении времени функционирования бизнеса, оценивать правильность принятых решений, разрабатывать и контролировать программы их воплощения в жизнь, управлять изменениями.

На начальной стадии деятельности любое предприятие сталкивается с множеством проблем. Первая — найти свою хозяйственную нишу на рынке. Чтобы справиться с данной задачей, следует изучить состояние рынка, предложение и спрос на те или иные товары и услуги в интересующей вас отрасли и местности. Следует предусмотреть возможные препятствия и ограничения. Все эти данные открыты, доступны, они содержатся в публикациях, статистической информации, в законодательных актах, многие из которых размещены в сети Интернет. Дополнительную информацию могут предоставить ваши консультанты, другие осведомленные лица, к которым вы можете обратиться за советом и помощью. Такой ценной информацией не стоит пренебрегать.

Работа предприятия, и игрового предприятия в том числе, — непрерывный процесс. Бизнес должен контролироваться и управляться, он не может развиваться сам по себе. По этой причине «руководителям» Школьной компании следует:

- ▲ **установить** оперативные цели и разработать стратегии;
- ▲ **изучить** рынок сбыта товаров и услуг;
- ▲ **обеспечить** покупку материалов, оборудования, инструментов, необходимых для производства, по максимально низким ценам;
- ▲ **разработать** стратегию маркетинга и планы продаж;
- ▲ **организовать** финансовый учёт;
- ▲ **подобрать**, обучить и мотивировать персонал.

Какова стоимость рекламных кампаний?

Как часто пересматриваются бизнес-планы?

Что такое венчурный капитал?

Какие виды продукции пользуются наибольшим спросом?

Как составить бизнес-план?



Все эти задачи важны и требуют тщательного обдумывания и планирования. С помощью бизнес-плана можно управлять выполнением этих задач, избегая серьёзных ошибок, экономя деньги, время и энергию, которые вы вложите в свой проект.

Бизнес-планы Школьных компаний составляются в учебных целях, а вот в реальном бизнесе планирование используется не только как способ избежать неудачи и повысить шансы на успех при введении новых видов продукции или проникновения на новые рынки и т.д., но и для обоснования получения банковских кредитов или привлечения крупных инвестиций. И кредиторы, и инвесторы, предоставляющие финансовые ресурсы бизнесу, ожидают их возврата в определённый срок и рассчитывают на доход в виде процента или доли прибыли компании, и поэтому, прежде чем рассматривать просьбу о финансировании, требуют представить бизнес-план. И кредиторы, и инвесторы должны быть уверены, что их ссуда или инвестиция разумны, выгодны, хорошо защищены и надежны. Им нужны гарантии, что вложения окупятся в срок. Если бизнес-план эффективен, кредиторы и инвесторы будут испытывать меньше сомнений относительно способности компании выполнить поставленные цели и финансовые обязательства.

Семь раз отмерь...

Предварительный бизнес-план

1. Стартовый товар или услуга _____
2. В чём специфика нашего товара или услуги? Чем он отличается от аналогичных или подобных? _____
3. Целевые группы (люди, которых с наибольшей вероятностью заинтересует предлагаемая продукция: школьники? люди, любящие готовить? владельцы CD плееров? любители спорта? болельщики?) _____
4. Что даст наш товар или услуга потенциальным потребителям? Какие потребности и желания он способен удовлетворить? _____
5. Как вы думаете, какую цену потенциальные покупатели могли бы заплатить за товар или услугу, которые собирается производить Школьная компания? _____
Насколько обоснованы ваши предположения? («я заплатил(а) бы ...», «я расспросил(а) родителей, друзей и знакомых», «аналогичные товары в магазинах стоят ...» и т.д.)
Итак, вы определили рыночную цену товара услуги, которые собираетесь производить и продавать: _____
6. ВОПРОС ЧРЕЗВЫЧАЙНОЙ ВАЖНОСТИ: Покроет ли доход от продажи товаров или услуг затраты (издержки) на их производство (стоимость сырья и материалов + стоимость переработки сырья и материалов в конечную продукцию)?
 - А. Определите стоимость сырья и материалов (посоветуйтесь с консультантами) _____ – это материальные издержки.
 - Б. Покроет ли цена стоимость сырья и материалов, необходимых на производство единицы товара или услуги?
_____ Да _____ Нет

Если ответ отрицательный, пересмотрите цену, по которой собираетесь распространять товары или услуги, иначе будете терять деньги при каждой продаже! Если ответ положительный, попробуйте рассчитать, покроет ли цена общие производственные затраты на единицу продукции.

Конечно, без дополнительной информации и расчетов на этот вопрос ответить трудно. Однако, воспользовавшись приведённым ниже соотношением, можно снизить возможные потери.

Стоимость сырья и материалов	Цена продажи
1.00 руб.	2.00 руб.
3.00 руб.	5.00 руб.
5.00 руб.	8.00 руб.
10.00 руб.	15.00 руб.

- В. Какую цену на единицу товара или услуги Школьной компании вы хотели бы назначить с учётом вышеизложенного: _____

Если цена, по которой вы собираетесь реализовать продукцию, ненамного превышает рыночную цену или равна ей, переходите к пункту 8. Если прогнозируемая цена оказалась намного выше рыночной, ваша продукция может не найти сбыта – покупатели откажутся покупать её. Ситуация не безнадёжна – попробуйте предпринять меры, описанные в пункте 7.

7. Итак, вы сомневаетесь, что вам удастся продать товар или услугу по цене, которая покрывает общие производственные затраты, но при этом намного превышает рыночную цену. Выясните:
 - нельзя ли снизить материальные затраты (купить необходимые сырьё и материалы по более низкой цене, договориться о скидке и т.п.);
 - нельзя ли применить технологии, которые помогут сократить общие издержки производства.

Если исследование покажет, что предлагаемые меры не принесут желаемого результата, вам, вероятно, стоит подумать о замене продукта и начать процедуру составления предварительного бизнес-плана с пункта 1.

8. Вы уже близки к цели! Остаётся установить объём продаж, то есть количество проданных товаров или оказанных услуг, которые, по предложенной вами цене, купят потенциальные потребители. Да-да, вам придется продать не одно изделие или услугу! Какова разница между ценой продажи единицы продукции (см. 6. В) и стоимостью сырья и материалов, необходимых для её производства? _____. Сколько единиц продукции потребуется продать, чтобы покрыть общую стоимость сырья и материалов? _____. Чтобы учесть общепроизводственные затраты, умножьте количество товаров/услуг, которые необходимо продать, на 1,5. Полученный результат подскажет, какой объём производства и продаж следует запланировать вашей Школьной компании.

Насколько это реально? Не забывайте об ограниченном сроке деятельности Школьной компании, об основной цели её организации. Сколько изделий или услуг должен будет продать каждый член компании? _____
Какую выручку от реализации продукции вы получите, если все пойдёт, как запланировано? _____

9. Подведём итоги: мы надеемся, что нам удастся создать и продать _____ (количество) _____ (наименование продукта/услуги) по _____ рублей за единицу продукции за период _____.
Выручка от реализации составит: _____

Какие аспекты должен охватывать бизнес-план?

В принципе, имея на руках предварительные расчёты по каждому изделию или услуге, вы можете начать их производство. Однако есть ещё множество вопросов, которые необходимо рассмотреть и включить в бизнес-план.

- ▲ Каковы потребности в персонале? Какие расходы на персонал следует запланировать?
- ▲ Где и как будут закупаться сырьё и материалы? Какова репутация поставщиков? Есть ли у них опыт «сотрудничества» со Школьными компаниями? Как будут поставляться и где храниться запасы сырья и материалов?
- ▲ Где будет изготавливаться продукция? Какие технологии и операции включает производство? Какое потребуется оборудование? Сколько времени потребуется для производства запланированного количества продукции? Как сделать производство максимально безотходным?
- ▲ С какими группами «клиентов» вы планируете работать? Какие каналы сбыта будете использовать? Нужно ли рекламировать вашу продукцию? Что потребуется для продвижения товаров и услуг? По какой цене вы рассчитываете реализовать продукцию? Какова потенциальная ёмкость рынка при благоприятных прогнозах?
- ▲ Составлена ли первоначальная смета? Сколько денег потребуется для запуска производства? Какая сумма потребуется, чтобы покрыть издержки производства на начальном этапе? Каким образом привлечь средства? Какую прибыль вы получите, если выполните запланированные цели по производству и реализации продукции?
- ▲ Какое компьютерное обслуживание понадобится в вашей работе? Как применение информационно-коммуникационных технологий поможет вам реализовать цели, сделать эффективнее вашу работу?

Невозможно сразу ответить на все поставленные вопросы. Искать ответы на них вы будете в составе групп, отвечающих за различные направления деятельности Школьной компании. Отвечая на эти и многие другие вопросы, вы будете заниматься сбором и анализом информации, делать предположения и расчеты, рассматривать различные варианты, а затем каждая группа, работающая над своим участком работы, представит рекомендации совету Школьной компании. В ходе обсуждения отдельные части (план по производству, финансам, маркетингу) сложатся, подобно мозаике, в единое целое — продуманный бизнес-план, и вы сможете приступить к его выполнению.

Планирование расходов на персонал

Школьная компания потому и называется школьной, что организуют и управляют игрой школьники. Если производство и реализация продукции, на которой остановили выбор участники игры, требуют привлечения дополнительной «рабочей силы», набор на вакансии также производится из числа учащихся. И хотя мало кто из «работников» Школьной компании имеет высокую (или вообще какую-либо) квалификацию или специальность, отнестись к планированию, набору, обучению и мотивации персонала следует со всей серьезностью. В бизнес-плане необходимо определить потребность в производственном персонале (тех, кто будет непосредственно участвовать в производстве товаров и услуг), максимально точно сформулировать, какие знания, навыки и таланты и виды обучения потребуются для производства продукции.

Планируя деятельность Школьной компании, вы будете рассматривать многие аспекты, связанные с достижением поставленной цели. Один из важнейших вопросов — расходы на «оплату труда» и размер «зарботной платы» членов коллектива, который эту цель поставил и работает над её реализацией. Затраты на персонал составляют значительную часть расходов любого предприятия или организации. Наибольшее распространение получили две системы оплаты труда: сдельная, рассчитываемая на основе произведенной продукции, и повременная, при которой за основу берётся непосредственно отработанное время.

Применительно к Школьной компании данные термины носят условный характер и не означают реальных выплат. Тем не менее, «отдел по работе с персоналом» должен подготовить предложение, а члены Школьной компании — принять решения относительно системы «оплаты труда производственного персонала», размеров «должностных окладов управленческого персонала», «комиссионных торговым представителям», «премиальных выплат», а также соотношения их размеров между отдельными категориями персонала.

Выбор системы или формы заработной платы в основном зависит от сферы деятельности Школьной компании. Например, если компания занимается производством изделий из бисера, разумнее ввести сдельную оплату труда, учитывая объём выработки продукции, уровень сложности изделия и расценок. Если же компания выращивает огородную зелень, удобнее применять повременную оплату, при которой «заработок» каждого «работника» зависит от «тарифной ставки» и отработанного времени. «Зарботная плата производственного персонала», как правило, начисляется с учётом отработанного времени «работников», присутствующих на еженедельных рабочих встречах, посвященных производству продукции. Предусматривается также «оплата» участия в общих собраниях (за исключением первого и последнего) и заседаниях совета Школьной компании.

«Должностные оклады управленческого персонала» устанавливаются с учетом дополнительного времени и усилий, которые вкладывают в периоды между собраниями, заседани-

ями и рабочими встречами в обеспечение функций управления учащиеся, избранные коллективом на должности «руководителей» Школьной компании. К основным функциям «руководителей» относятся планирование, организация, координация, мотивация, контроль и учёт исполнения основных задач, решаемых для достижения общей цели, поставленной Школьной компанией.

«Комиссионные выплаты торговым представителям», занимающимся реализацией продукции Школьной компании, носят переменный характер и обычно не превышают 10% выручки от продаж. Однако в случаях, когда темпы производства превышают темпы реализации, и возникает ситуация «затоваривания», а также в случаях превышения нормы продаж отдельных «торговых представителей» допускается увеличение ставки «комиссионных», например до 15%.

Виды и размеры «премиальных выплат» зависят от решения, принимаемого членами Школьной компании при подведении итогов и осуществления всех платежей, соответствующих правилам и ограничениям игры.

Может показаться, что размеры вознаграждения за вклад в деятельность Школьной компании не имеют большого значения, ведь все расчёты имеют условный характер. На самом деле, организация работы — коллективной и индивидуальной, мотивация всего коллектива и каждого его члена, фактор производительности труда и ощущение справедливости вознаграждения, стимулирующее интерес и энтузиазм, в условиях игрового предприятия отнюдь не являются некими абстрактными принципами.

При обсуждении принципов и размеров вознаграждения членов Школьной компании, примите во внимание следующие факторы:

- ▲ высокая стартовая «зарботная плата» означает повышение себестоимости продукции, и, кроме того, может как дисциплинировать участников игры, обеспечив их готовность выполнять все, что предполагается взятой на себя ролью, так и «расхолодить» их, дать почувствовать свою необходимость и незаменимость вне зависимости от прикладываемых усилий;

Широкомасштабные опросы и исследования трудовой мотивации показывают: кроме материальной заинтересованности, на производительность и качество труда влияет множество факторов, более того — среди всех стимулирующих факторов деньги занимают отнюдь не первое место. Существует закономерность: если в целом работа нравится, то и оплата, как правило, устраивает, причём материальный фактор не считается самым важным. Но когда работа не по душе, есть желание её сменить, тогда и денежный фактор в перечне ценностей перемещается на одно из первых мест. Те, кому хорошо платят, намного выше оценивают такие параметры, как отношения с коллегами, увлекательность трудового процесса, перспективы карьеры и т.п. Для низкооплачиваемых работников нематериальные стимулы не играют важной роли.

**А вы
знаете,
что...**

- ▲ низкая стартовая «зарботная плата», хотя и означает снижение себестоимости и экономию ресурсов, обесценивает время и усилия всего коллектива и каждого участника игры в отдельности, что может привести к потере интереса и уходу из Школьной компании ряда «сотрудников»;
- ▲ чтобы «оплата» воспринималась как соответствующая вкладу в совместную работу и справедливая, необходимо разработать систему критериев для оценки вклада подразделений и отдельных «работников» в достижение поставленной цели;
- ▲ решение о размерах вознаграждения определяется голосованием членов Школьной компании и утверждается на заседании совета.

В процессе работы размеры вознаграждения могут быть пересмотрены с учётом «отдачи» расходов на оплату персонала и уровня производительности труда «работников». Советуем в этом случае поощрять не только результаты деятельности членов Школьной компании, но и наличие у них определённых (в том числе и приобретённых в процессе участия в практикуме) навыков, знаний и умений, необходимых вашей компании. Это будет служить стимулом к приобретению новых знаний и овладению новыми методами работы, которые пригодятся каждому из вас в будущем и увеличат шансы вашей Школьной компании на успех.

План производства

В реальном бизнесе составлять производственный план приходится только тем предпринимателям, которые собираются производить определённую продукцию. В учебных целях составлением таких планов занимаются все Школьные компании, в том числе выбравшие в качестве сферы деятельности оказание услуг. При разработке производственного плана уточняется механизм реализации идеи, ради которой организуется Школьная компания. Планирование позволяет определить возможность производства необходимого объёма продукции или оказания услуг соответствующего качества в определённые сроки и охватывает все специфические характеристики производственного процесса, включая перечень сырья и материалов, необходимое оборудование, основные технологии и стадии производства, затраты на создание производства, профессионально-квалификационные требования к производственному персоналу. План производства включает описание производственного процесса и используемых технологий с учётом того, обеспечиваются ли минимальные затраты труда, времени и материалов, имеется ли возможность изменения ассортимента производимой продукции с учётом требований рынка. В плане производства обязательно должно найтись место и для описания процедур охраны здоровья и техники безопасности, а также контроля качества.

Плановый объём производства

Главный вопрос производственного планирования — сколько единиц товара произвести (или какое количество услуг оказать). В плановый объём производства разумно заложить определённый процент потерь, связанных с отходами, порчей материалов, браком, особенно на первых порах, когда опыта у «работников» будет маловато, поэтому планируемый объём производства может быть несколько выше, чем планируемый объём продаж.

Схема производственного процесса

Определив объём выпуска продукции, следует разработать схему производственного процесса, на которой показано, откуда и как поступают исходные материалы, как они превращаются в выпускаемую продукцию, как и куда поставляется готовая продукция. Основные требования к разработке технологической схемы: полнота, обоснованность, реализуемость, безопасность, экологичность. Как правило, производственный процесс по изготовлению продукции Школь-

ных компаний не отличается сложностью составляющих стадий и операций. Достаточно простой и наглядной должна быть и схема, с помощью которой можно организовать эффективное производство, что в условиях ограниченного срока действия и ресурсов Школьной компании имеет большое значение. Обязательными звеньями производственного процесса являются соблюдение правил техники безопасности и проверка качества изготавливаемой продукции.

Соблюдение правил и инструкций по технике безопасности

Каждый член Школьной компании обязан пройти инструктаж и быть в курсе требований, правил, норм и инструкций Системы стандартов безопасности труда (ССБТ), утверждённой руководителем образовательного учреждения. Перед тем как приступить к производству товаров и услуг, необходимо:

- ▲ Проанализировать, какие виды работ и занятий могут быть потенциально сопряжены с опасностью для жизни и здоровья и возможностью несчастных случаев.
- ▲ Изучить и строго соблюдать:
 - правила производственной санитарии и пожарной безопасности;
 - безопасные методы выполнения различных видов работ;
 - инструкции по размещению, хранению и обращению с инструментами и оборудованием, химическими веществами, реактивами и растворами;
 - правила техники безопасности при работе на компьютере и т.п.
- ▲ Никогда не пользоваться оборудованием, инструментами и приборами, не ознакомившись с инструкциями по их эксплуатации.
- ▲ Никогда не использовать неисправное или самодельное оборудование, инструменты и приборы.
- ▲ Следить за санитарно-гигиеническим состоянием своего рабочего места и помещения, где вы работаете.
- ▲ Не приступать к работе без предусмотренной спецодежды, спецобуви и других средств индивидуальной защиты (респираторы, защитные очки, резиновые перчатки и т.п.).
- ▲ Быть осторожными и помнить об ответственности за безопасность — свою собственную, а также окружающих людей, включая тех, кто:
 - работает вместе или рядом с вами;
 - предоставляет вам помещение, место для работы, оборудование и инструменты;
 - поставляет вам сырьё и материалы;
 - покупает изготовленные вами товары и пользуется предоставляемыми услугами.

Приведём несколько примеров из практики Школьных компаний.

1. Школьная компания, использующая в производственном процессе швейные машины с электрическим приводом, прошла инструктаж по технике безопасности и изучила правила безопасного пользования машинами. На рабочих встречах ребята использовали также ножницы, иглы и булавки, поэтому были разработаны и применялись следующие дополнительные инструкции по технике безопасности:

- класть ножницы сомкнутыми лезвиями от работающего;
- передавая ножницы, держать их за сомкнутые лезвия;
- хранить ножницы в определённом месте — в подставке или рабочей коробке;
- хранить иглы и булавки в определённом месте — игольнице, подушечке;
- сломанные иглы не бросать, а класть в специально отведённую коробочку.

2. Школьная компания, работавшая в школьной мастерской, использовала ленточные пилы для изготовления своего продукта — крючков для кухонных полотенец, украшенных выпиленными из дерева забавными фигурками, которые потом покрывались краской и лаком. Члены Школьной компании прошли первичный инструктаж на рабочих местах перед началом работы. Изучив инструкции по эксплуатации и правила техники безопасности, учащиеся пользовались ленточными пилами только в присутствии мастера, руководившего их работой, и надевали очки для защиты глаз от твердых частиц. При работе с красками и лаком ребята надевали резиновые перчатки и респираторы, следили за вентиляцией помещения мастерской. После окончания рабочих встреч члены компании проводили уборку рабочих мест и проветривали помещение.
3. Школьная компания решила заняться украшением ароматических свечей, которые планировалось реализовать на Рождественской ярмарке Школьных компаний, и закупила большую партию продукции. Когда груз прибыл, оказалось, что он упакован в большие тяжелые коробки, которые необходимо было перенести в подсобное помещение на 3-м этаже школы, где хранились запасы сырья и готовая продукция Школьной компании. Ребята поняли, что, пытаясь поднять тяжелые коробки, могут навредить себе, и приняли следующее решение: распаковать коробки, перенести содержимое наверх небольшими партиями и снова упаковать свечи в коробки.

Контроль качества продукции

Когда дела в компании идут не очень хорошо, легче всего обвинить в этом работающих в ней людей. Однако в процессе анализа в большинстве случаев обнаруживается, что отнюдь не люди явились причиной нарушений в процессе производства. Суть проблемы обычно в выборе технологии, от которой в значительной мере зависит качество, производительность и себестоимость изготавливаемой продукции.

✓ Контроль качества включает:

- Описание товара/услуги
- Описание производственного процесса
- Разработку процесса выявления и устранения ошибок и брака
- Внедрение стандартов и систем управления, направленных на повышение качества.

✓ Способы снижения вероятности ошибок и брака:

- Упрощение ключевых задач
- Обучение исполнителей с учётом устранения возможных ошибок
- Предоставление инструкций
- Использование наиболее эффективных методов избежания ошибок.

Если ваша компания занимается производством, определите возможности для контроля качества и включите их в план производства. Не забудьте включить в технологическую схему операции, связанные с упаковкой и маркировкой продукции.

▲ **Упаковка.** Выберите способ упаковки, которая увеличит привлекательность изделия и защитит его от повреждений при хранении и распространении. В глазах потребителя упаковка связана с формированием образа продукции. Здесь важно всё: форма, размер, цветовая гамма, конструкция, экологичность используемого материала... На рынке представлено большое количество упаковочных материалов. Это разнообразных размеров и форм картонные и пластмассовые коробки, полиэтиленовые пакеты и обёрточная бумага. Выберите вид упаковки, более других подходящий для вашего продукта с учётом:

- стоимости;
- простоты в использовании;
- надёжности;
- повышения привлекательности продукции.

▲ **Маркировка.** Маркировкой называется нанесение знаков, надписей, рисунков на товар или упаковку для их опознания и указания способов хранения, обработки и перевозки. Важнейшей задачей маркировки является обеспечение потребительской и экологической безопасности и качества товаров и услуг. Ваша школьная компания может использовать этикетки с символикой «Достижения молодых»¹. С их помощью вам будет легче проводить инвентаризацию запасов готовой продукции. В большинстве случаев данный способ маркировки вполне достаточен для продукции Школьной компании: упакуйте товар в полиэтиленовый пакет, скрепите степлером, прикрепите этикетку — и дело сделано! Разумеется, такой способ маркировки имеет ограниченный характер и может использоваться только в ролевой игре. В реальности маркировка должна соответствовать многочисленным и разнообразным требованиям.



Какие требования предъявляются к маркировке продукции?

Что такое стандарты ИСО? Система сертификации по ИСО?

Что означает «защита прав потребителя»?

Эффективность, экономичность и потери

Группа, отвечающая за производство товаров/услуг Школьной компании, обсудит различные аспекты производственного плана, составит график и определит цели, а затем ознакомит с ними остальных участников. Каждый член Школьной компании должен понять, как важно обеспечить эффективную и экономичную работу на всех стадиях производственного процесса и избежать потерь.

Эффективность — степень, в которой организация реализует свои цели, и оценка того, насколько она близка к достижению целей, как стратегической, так и оперативных. Эффективность — широкое понятие, связанное с рядом переменных, относящихся как к организации в целом, так и к уровню подразделений. *Экономичность* — более ограниченное понятие, относящееся к внутреннему функционированию организации, в частности, к обеспечению отдачи от ресурсов (сырья, материалов, оборудования, труда, времени и энергии работников), используемых при выпуске единицы продукции. Если Школьная компания способна достигнуть определённого уровня выпуска при количестве ресурсов, меньшем, чем другие организации, она может считаться более экономичной. Иногда экономичность приводит к эффективности. В других случаях экономичность и эффективность оказываются

¹ Набор включён в комплект «Школьная компания».

не связанными друг с другом. Компания может быть экономичной и выпускать продукцию, невостребованную потребителями, то есть неэффективной. Точно так же компания может быть эффективной в смысле реализации популярной продукции и получения прибыли и неэкономичной с точки зрения использования ресурсов. Вам необходимо знать, какая эффективность ваших планов, обеспечат ли они отдачу вложенных в производство ресурсов и продвижение к поставленной вами цели. Потеря отдачи может расцениваться как неудача, убыток, который будет возрастать, если вы вовремя не примете меры и не внесёте необходимые изменения.

▲ **Потери можно подразделить на:**

- не предусмотренные планом задачи и операции, которые не приносят ощутимой пользы;
- запланированные задачи и операции, которые выполняются менее эффективно, чем предусмотрено планом.

▲ **Снизить потери можно следующими способами:**

- отказаться от затрат, задач и операций, не приносящих ощутимой пользы;
- найти способы выполнять запланированные задачи и операции с большей эффективностью;
- оборудовать рабочие места, принимая во внимание удобство и безопасность работников;
- разработать инструкции по эксплуатации оборудования;
- обеспечить сотрудникам доступ к необходимой информации и материалам;
- регулярно проводить осмотр и техническое обслуживание оборудования, чтобы предотвратить сбои в производственном процессе;
- разработать стандарты качества и процедуры контроля;
- предложить более реалистичный график и цели по объёму производства.

Решения, решения, решения...

Менеджмент — это управление предприятием для достижения поставленных целей с использованием разнообразных методов, обеспечивающих обоснование и принятие управленческих решений. Управленческое решение — выбор лучшего способа действий из нескольких возможных вариантов с применением системы правил и процедур, определяемых методами. Оптимальное решение должно соответствовать условиям производства, быть приемлемым для работы, обеспечивать малую степень риска и способствовать достижению запланированных результатов. Принятие правильного решения — залог успеха любой индивидуальной или коллективной деятельности — можно осуществлять в соответствии с основными правилами, сформулированными американским социологом М. Рубинштейном:

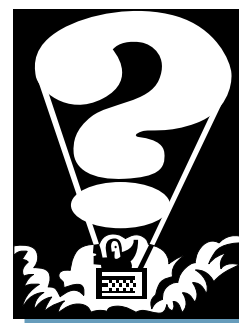
- ▲ прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом;
- ▲ не принимайте решения, пока не рассмотрите возможные варианты;
- ▲ сомневайтесь — даже общепринятые истины должны вызывать сомнения, не бойтесь их опровергать;

- ▲ старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными;
- ▲ ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы, используйте диаграммы и схемы — они помогут вам охватить сложную и обширную проблему одним взглядом;
- ▲ задавайте как можно больше вопросов себе и партнёрам: правильно заданный вопрос иногда может изменить содержание ответа;
- ▲ не удовлетворяйтесь первым решением, которое придёт в голову — постарайтесь найти его слабые места, попробуйте найти другое решение данной проблемы, сравните его с другими вариантами решения;
- ▲ перед принятием окончательного решения обсудите его с кем-то, чьему мнению вы доверяете;
- ▲ не пренебрегайте интуицией: ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение интуиции;
- ▲ помните, что каждый человек смотрит на жизнь и постоянно возникающие проблемы со своей особенной точки зрения.

Моделирование управленческих решений

Вы уже использовали такие методы, как интервью, «мозговой штурм», экспертиза, оценка. Предлагаем воспользоваться одним из распространенных методов принятия управленческих решений — моделированием. Под моделированием понимается использование упрощённых моделей сложных хозяйственных процессов для рассмотрения вариантов решения, проведения экспериментов и составления прогнозов.

Предположим, вы руководитель производственного отдела, в котором осуществляется процесс сборки настольных подставок для книг. Перед вами стоит задача достижения планового объёма производства и обеспечения высокого качества выпускаемой продукции.



Изучите перечень основных операций, включённых в процесс сборки:

1. Зашкурить все детали.
 2. Вклеить детали в соответствующие пазы.
 3. Очистить всё изделие и подготовить к покрытию лаком.
 4. Загрунтовать поверхности и обработать морилкой.
 5. Покрыть лаком (в три слоя).
 6. Приклеить фетровые накладки к «ножкам».
 7. Прикрепить этикетку.
- ▲ На какой стадии производственного процесса должен быть осуществлён контроль качества? Дайте детальный аргументированный ответ.
 - ▲ Кто должен отвечать за осуществление контроля качества — контролёр или непосредственный исполнитель?
 - ▲ Как вы считаете, контроль качества увеличивает производственные затраты или помогает сократить их?

План маркетинга

Планированию маркетинга следует уделить самое пристальное внимание — многие эксперты отмечают, что маркетинговая часть часто бывает самым «слабым звеном» бизнес-планов. Простейшее, но достаточно ёмкое определение маркетинга — деятельность, направленная на продвижение товара от производителя к потребителю. На этапе составления плана маркетинга вам необходимо продумать способы привлечения потребителей и эффективной реализации продукции. План маркетинга включает исследование рынка, служит основанием для установления целей по объёму продаж в натуральном и денежном выражении, содержит описание маркетинговых мероприятий, стратегии распределения и рекламы, ценовой политики и продвижения продукции. Начать следует с исследования рынка.

Анализ рынка. Анализ рынка включает детальное описание рынка, на который вы хотите выйти, и позиции, которые собираетесь занять. Изучите основные тенденции и перспективы. Постарайтесь определить, насколько удачна ваша идея. Интересно, сможете ли вы доказать, например, что с увеличением интереса к здоровому образу жизни и «фитнесу» возрастает спрос на «здоровое питание»? Исследование рынка поможет вам ответить на следующие вопросы:

- Кто ваши потенциальные клиенты?
- Какие цены на предлагаемые Школьной компанией товары и услуги они считают приемлемыми?
- Где, когда и как вы можете предложить им вашу продукцию?
- Какие потребности ваших клиентов может удовлетворить производимый товар/оказываемая услуга?
- Почему и в каком количестве будут покупать вашу продукцию?

Маркетинговая стратегия. Основным принципом разработки маркетинговой стратегии является ориентация конечных результатов на реальные требования и пожелания потребителя. Опишите ваш целевой рынок, ценовую стратегию, план распределения и рекламы, объём продаж и прогнозируемую выручку от реализации продукции.

План маркетинга имеет два важных раздела, которые помогут Вам установить объём продаж. Это распространение продукции, её реклама и продвижение.

Распространение.

Под распространением понимается сбытовая политика компании (описание используемых каналов сбыта, системы распределения и продажи товаров и услуг). Существуют два основных типа каналов сбыта: прямые продажи клиентам и продажи через посредников (оптом или в розницу). Большинство Школьных компаний для распространения товаров и услуг используют «прямые продажи» — метод, предполагающий установление прямых контактов с потребителями — друзьями, соседями, родителями, членами семей, учащимися, учителями и администрацией образовательных учреждений, на базе которых и организуются Школьные компании. Данная «коммерческая стратегия» позволяет каждому члену Школьной компании в процессе участия в тренинге эффективных продаж и реализации выпущенной продукции приобрести важные навыки и опыт, связанные с персональными продажами, включая практику личного индивидуального общения с «клиентами», требующего высокой квалификации и профессионализма от исполнителей.

Прямые продажи — не единственный способ распространения. Как только производство будет в состоянии обеспечивать потребности сбыта, можно рассмотреть другие возможности.

▲ **Розничная торговля.** Опыт розничных продаж для Школьных компаний связан в основном с участием в выставках-ярмарках и слётах Школьных компаний — региональных, национальных и международных. По согласованию с администрацией и организаторами практикуется также участие Школьных компаний в школьных и других мероприятиях. Стенды Школьных компаний с согласия организаторов иногда устанавливаются в помещениях, где проводятся презентации, выставки и ярмарки предприятий и компаний, работающих в реальном бизнесе. Интерес к деятельности «младших коллег по бизнесу» обычно проявляют союзы и объединения предпринимателей, торгово-промышленные палаты и ассоциации, часто организующие различные мероприятия, на которых вы также могли бы продемонстрировать приобретенные навыки и созданные продукты.

▲ **Оптовая торговля.** Партия товара может быть продана оптом розничному продавцу, который возьмёт на себя мерчендайзинг — размещение товара в торговой точке, продвижение и реализацию ваших изделий в удобных, доступных для покупателя местах. Возможно, это расширит рынок сбыта, однако вам придётся заплатить за посреднические услуги, и это следует учитывать при планировании объёма продаж и выручки от реализации.

▲ **Консигнация.** Если не удастся убедить розничного продавца приобрести партию товара, попробуйте обсудить соглашение, по которому вы можете рассчитывать на получение выручки только от фактически проданных товаров. Согласно такой договорённости, розничный продавец (consignee) будет действовать как «торговый агент» Школьной компании (consignor). Комиссия, выплачиваемая посреднику в этом случае, обычно меньше, чем оптовая скидка. Иногда к такой схеме прибегают Школьные компании, «доверяющие» свой товар «коллегам», участвующим в национальных и международных выставках-ярмарках Школьных компаний.

В принципе, лучше продать оптом и получить меньшую, но гарантированную прибыль, чем отдавать продукцию на реализацию. Оптовая продажа устраняет риск повреждения товаров, уменьшает документооборот, устраняет потребность в последующем отслеживании реализации товара. Однако продажа через посредников в целом, делает невозможным контакт и общение с покупателем, получение обратной связи о степени удовлетворённости клиентов продукцией, что снижает образовательную ценность данного опыта.

Для Школьной компании стратегия «прямых продаж» имеет ряд очевидных преимуществ: возможность гибкого графика «работы», неполный «рабочий день», отсутствие необходимости в аренде «офиса» или «торговой точки» и, наконец, получение ценных и востребованных навыков, которые повысят шансы «торговых представителей» на трудоустройство в будущем.

Реклама и продвижение

Поскольку основной стратегией распространения продукции Школьных компаний являются «прямые продажи», расходы на «рекламу» обычно очень незначительны — «продавцы», встречаясь с «покупателями», сами рекламируют товары или услуги. Тем не менее, получить навыки рекламирования и продвижения продукции очень важно для тех, кто изучает основы предпринимательской деятельности.

Разработать привлекательный буклет, брошюру или плакат и выяснить, что нужно для того, чтобы рекламный текст, иллюстрации, шрифт, цветовая гамма начали «работать» на товар или услугу и привлекать покупателей — интересно и увлекательно. Кроме того, рекламная продукция необходима при участии в выставках-ярмарках Школьных компаний для стимулирования продаж и представления посетителям стенда и членам жюри, оценивающим результаты соревнующихся команд. При создании рекламного предложения нужно помнить об экономическом эффекте рекламы — реклама должна продавать, а не просто быть произведением искусства.

Рекламное сообщение направлено не столько на ознакомление с информацией, сколько на информирование с определённой и вполне конкретной целью — увеличение спроса на товар или услугу. Из этого следует, что рекламное сообщение необходимо сделать привлекательным для потенциальных покупателей. Естественно, что у каждого вида рекламных сообщений: объявлений в газетах, в журналах, радио- и телесообщений, рекламных роликов и наружной или транспортной рекламы — свои особенности. Однако у всех этих видов рекламы есть общие черты. Рекламное сообщение должно:

- быть кратким;
- быть интересным покупателю;
- быть достоверным;
- быть понятным;
- быть динамичным;
- повторяться;
- выделяться среди других сообщений.

Вопросы, относящиеся к стратегиям распределения и рекламирования вашей продукции и прогнозируемому объёму продаж, будут анализироваться на встречах группы, отвечающей за маркетинговое планирование. Затем, после представления плана маркетинга совету, он должен быть, после соответствующего обсуждения, утверждён членами Школьной компании.

**А вы
знаете,
что...**

Основными целями проведения рекламных мероприятий являются:

- увеличение объёма продаж;
- удержание клиентов;
- привлечение новых клиентов, не использующих данную продукцию или пользующихся продукцией конкурентов;
- рост числа пользователей продукции;
- представление новых продуктов/нового названия/модификации продукта;
- представление новой компании или объявление о её создании;
- поддержка мероприятий по стимулированию сбыта;
- создание, укрепление или поддержание имиджа фирмы и/или её продукции;
- конкурентная борьба;
- информирование общественности;
- выход на новые рынки.

Ценовая стратегия

Важным элементом маркетингового планирования является установление цены на продукцию. Назначение слишком высокой цены ведёт к потере конкурентоспособности продукции и интереса к ней со стороны потребителей. Установление низкой цены может вызвать сомнение в качестве продукта. Таким образом, цена продажи определяет качество продукта в сознании покупателя и помогает позиционировать продукт — определить его положение на рынке. Для разработки ценовой стратегии Школьной компании необходимо иметь информацию о планируемых расходах на «оплату труда», стоимости сырья и материалов, других затратах на организацию производства товаров или услуг. Существует несколько способов установления цены:

- по издержкам — установление цены в зависимости от издержек на производство продукта и его реализации;
- по спросу — установление цены в зависимости от возможностей рынка (покупательной способности);
- по ценам на продукцию конкурентов.

По рекомендации ваших консультантов, устанавливая цену реализации стартовой продукции, вы уже занимались сбором информации о ценах на представленные на рынке аналогичные или подобные («конкурентные») товары и услуги, а также выяснили в процессе опроса «потенциальных покупателей», по какой цене они приобрели бы предлагаемую им продукцию Школьной компании. Снова применив эти несложные технологии маркетинговых исследований, вы определите, может ли ваша продукция быть изготовлена и продана по конкурентоспособной цене. На данном этапе на первый план выходит задача установления цены, достаточной, чтобы обеспечить покрытие расходов («окупить» затраты) и получить ожидаемую норму прибыли. Используйте для анализа издержек производства и определения конкурентоспособной цены рабочий лист «Разработка ценовой стратегии».

Разработка ценовой стратегии

ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ВАШИ ПОСТОЯННЫЕ ИЗДЕРЖКИ.

Постоянные издержки — расходы компании, которые остаются неизменными независимо от количества произведённой продукции и услуг и, по существу, являются затратами на создание условий для реализации цели Школьной компании. Они используются в одном и том же количестве в течение определённого (короткого) периода времени и определяются стоимостью аренды, оборудования и инструментов, используемых в производственном процессе, размером «должностных окладов» управленческого персонала. На данном этапе вы, вероятно, уже приняли решение относительно размеров «оплаты труда» и выяснили, во что обойдётся приобретение или аренда оборудования и инструментов для производства продукции. Для заполнения приведённой ниже таблицы понадобится подготовить другие разделы вашего бизнес-плана.

Постоянные издержки	Ваша Школьная компания
Зарплата производственного персонала*	_____ руб.
Оклады управленческого персонала	_____ руб.
Аренда помещения	_____ руб.
Канцелярские принадлежности	_____ руб.
Оборудование	_____ руб.
Расходы на маркетинговые мероприятия**	_____ руб.
Годовой отчёт	_____ руб.
Прочие расходы	_____ руб.
Постоянные издержки:	_____ руб.

*ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ: Характер деления издержек предприятия на зависимые и независимые от объёма производства носит условный характер. Фактически заработная плата производственного персонала относится к **переменным издержкам**, поскольку расходы на оплату труда работников, занятых в производстве, зависят от их количества и времени, необходимого для выпуска продукции или оказания услуг. По мере увеличения спроса на продукцию возрастает объём производства, и, соответственно, увеличиваются расходы на оплату труда занятых в производстве работников. Однако в Школьных компаниях работники «нанимаются» на определённое количество часов, поэтому повременная «заработная плата» членов Школьной компании, занятых в производстве товаров и услуг, является фиксированной и учитывается в качестве **постоянных издержек** наравне с лимитированными штатными окладами управленческого персонала. Расчёты расходов на «оплату труда персонала» должны быть подготовлены «отделом по работе с персоналом».

** Расчёты по расходам на маркетинговую деятельность подготовит «маркетинговый отдел».

ШАГ 2. ОПРЕДЕЛИТЕ ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ.

Переменные издержки – это расходы, которые изменяются вместе с изменением объёма выпуска и реализации товаров или услуг. Их назначение – практическое осуществление цели, ради которой организована компания. Например, у Школьной компании, предоставляющей услуги по набору и печати текстов, расходы на бумагу будут увеличиваться по мере увеличения спроса на услугу. Компания, производящая подставки для компакт-дисков, с увеличением объёма производства будет тратить больше на деревянные детали, клей и лак. Когда команда, отвечающая за производство, подготовит свою часть плана и расчеты на сырьё и материалы по каждому виду изделий, вы сможете определить переменные издержки по предложенной ниже методике.

Если ваша Школьная компания относится к «многопрофильным предприятиям», то есть вы производите различные товары и услуги, переменные издержки необходимо рассчитать для каждого вида продукции.

Продукт: _____
ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ В РАСЧЁТЕ НА _____ ЕДИНИЦ ПРОДУКЦИИ

- | | | |
|----|---|-------------|
| А. | планируемые общие материальные издержки: | _____ руб. |
| Б. | ÷ на планируемое количество единиц продукции: | _____ руб. |
| В. | = средние материальные издержки: | _____ руб. |
| Г. | х поправка на отходы и брак (20%) | _____ х 1,2 |
| Д. | = уточнённые средние материальные издержки | _____ руб. |

ШАГ 3. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕНУ – АНАЛИЗ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ.

Теперь, когда определены **постоянные и переменные издержки** производства основных продуктов, вы можете с помощью сопоставления средних издержек производства с ценами пробных продаж единицы продукции определить рентабельность. С этой целью часто используют анализ безубыточности. Поскольку под безубыточностью понимается минимальный объём реализации, при котором доход от продаж равен общим издержкам на производство и реализацию продукции при нулевой прибыльности, анализ безубыточности помогает определить, по какой цене и сколько товаров или услуг необходимо продать, чтобы «окупить» затраты. Данная методика применяется также для проверки оптимальности запланированного объёма производства и ассортимента продукции.

Продукция: _____

Таблица, приведённая ниже, поможет определить валовую прибыль на единицу продукции (маржинальный доход) при различных ценах пробной продажи.

РАССЧИТАЙТЕ ВАЛОВУЮ ПРИБЫЛЬ НА ЕДИНИЦУ ПРОДУКЦИИ ПО ЦЕНАМ ПРОБНОЙ ПРОДАЖИ

	Цена 1	Цена 2
А. Цена реализации единицы продукции	_____	_____
Б. – Комиссионные (10%)	– _____	– _____
Б.1 = Цена реализации – комиссионные	= _____	= _____
В. – Уточнённые средние материальные издержки	– _____	– _____
Г. = Валовая прибыль на единицу продукции	= _____	= _____

Строка А. Внесите два показателя цены пробной продажи. Используйте «высокую» и «низкую» цену.

Строка Б. Рассчитайте и запишите размер комиссионных «торговым представителям» при каждой цене пробных продаж (не менее 10% от сделки). Впишите в строку Б.1 разность между показателями строк А. и Б.

Строка В. Впишите показатель уточнённых средних материальных издержек (**см. Шаг 2 строка Д**).

Строка Г. Разность между показателем строки Б.1 и строки В – это **валовая прибыль** на единицу продукции.

НАЙДИТЕ ТОЧКУ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ.

В условиях многопрофильного предприятия постоянные издержки могут распределяться в выраженных в процентах относительных величинах между различными видами производимых и реализуемых товаров и услуг. Если Школьная компания планирует продавать два вида продукции, на каждый из них будет приходиться по 50% постоянных издержек или «производственных мощностей» компании, если три вида – по 33,33 %. Если планируется производить и реализовать один основной и несколько сопутствующих продуктов, распределить постоянные издержки можно следующим образом: скажем, 80% на производство основного продукта, а оставшиеся 20% – на сопутствующие. Все постоянные издержки могут быть учтены в производстве одного вида изделий или услуг.

Какую долю постоянных издержек вы планируете покрыть выручкой от реализации данного продукта? _____ %

Определите долю постоянных издержек в стоимостном выражении:

Постоянные издержки (см. Шаг 1) _____ руб.

х процентную долю, приходящуюся на каждый продукт _____

= Доля постоянных издержек = _____

Определите точку безубыточности при пробных ценах продаж.

	Цена 1	Цена 2
Доля постоянных издержек	_____ руб.	_____ руб.
÷ Валовая прибыль на единицу продукции	_____ руб.	÷ _____ руб.
= Точка безубыточности (в единицах реализованной продукции)	= _____	= _____.

ГРАФИК БЕЗУБЫТОЧНОСТИ.

Полезным способом планирования является составление графика безубыточности. Очень многие предприниматели при разработке ценовой стратегии пользуются этой методикой. Вы тоже можете составить графики безубыточности для каждого товара и услуги, которые собираетесь производить и продавать.

1. Определите процентную долю постоянных издержек, приходящуюся на производство одного из ваших товаров или услуг. Рассчитайте стоимостное выражение данной величины и сделайте соответствующую отметку на вертикальной оси графика (Выручка от реализации/Затраты), затем проведите из этой точки горизонтальную линию параллельно горизонтальной оси (Объём реализации), показывая этим, что постоянные издержки будут одинаковыми независимо от количества проданных изделий или оказанных услуг.
2. Затем рассчитайте сумму переменных издержек на единицу продукции и комиссионных при цене пробной продажи и отметьте их совокупное значение на вертикальной оси. Чтобы показать, как меняются переменные издержки с изменением объёма продаж, начертите линию с началом в данной точке под углом, соответствующим делениям (50, 100, 150 и т.д.), которые показывают количество проданных товаров на горизонтальной оси.
3. Рассчитайте варианты выручки от реализации, умножив цену пробных продаж на количество проданных товаров, соответствующее делениям на горизонтальной оси (50, 100, 150 и т.д.). Начертите третью линию с началом в нулевой точке на пересечении двух осей под углом, показывающим рост выручки, сопровождающий рост товарооборота.

Точка пересечения двух последних линий на графике, в которой доход от реализации равен совокупным издержкам, показывает, при каком объёме реализации предприятие не получает ни прибыли, ни убытков, то есть безубыточно. Прибыль может быть получена при цене реализации выше точки безубыточности. Если объём производства и продаж при той же цене окажется ниже точки безубыточности, компания будет нести убытки.

Финансовое планирование

Успех Школьной компании зависит от совместной работы всего коллектива — как его отдельных членов, так и групп, отвечающих за различные направления учебной деятельности. Например, «Производственный отдел» должен поставить реалистичные цели по объёму производства и обеспечить выпуск качественной продукции, соответствующей «платёжеспособному спросу потребителей». «Отдел кадров» разработает систему мотивации и вознаграждения членов Школьной компании для создания стимулов и условий для творческой и инициативной работы коллектива. «Отдел маркетинга» определит цены и объём реализации, которые будут способствовать «прибыльности» компании. В задачи «Финансового отдела» входит обеспечение процесса производства и реализации продукции необходимыми финансовыми ресурсами, учёт прихода и расходования денежных средств.

Финансовый план — составная часть бизнес-плана, которая увязывает воедино все его элементы, оценивает их в денежном выражении и определяет средства, необходимые для реализации цели Школьной компании. В конечном итоге, финансовое планирование направлено на привлечение и рациональное использование финансовых ресурсов. В финансовый раздел бизнес-плана обычно входят график безубыточности, наличная смета и прогноз финансовых результатов деятельности. График безубыточности покажет, каким образом объём продаж, цена реализации и затраты на производство (постоянные и переменные) влияют на прибыль компании. Кроме того, с его помощью выяснится минимальный объём продукции, который обеспечит безубыточность. Наличная смета (бюджет) продемонстрирует, какие средства понадобятся Школьной компании для начала деятельности, определит сумму, которую необходимо привлечь путем выпуска «акций» Школьной компании, поможет «акционерам» понять, сколько денег требуется для реализации бизнес-плана, как они будут израсходованы и когда возвращены, и можно ли надеяться на получение «дивидендов». Прогноз финансовых результатов (его ещё называют планом или отчётом о прибылях и убытках) показывает в динамике качественные и количественные изменения финансового положения в течение планового периода. Образец и форма заполнения отчёта о прибылях и убытках приведены в пособии «Финансовое управление», включённом в комплект «Школьная компания». На каждом собрании вы будете обсуждать финансовые показатели, оценивать изменения, контролировать продвижение к запланированным целям.

Капитал и капитализация

Финансовое планирование является основой для формирования капитала и определения потребности в привлечении дополнительных средств. Одно из возможных определений понятия «капитал» — всё, что представляет ценность, которая может приносить доход. Выделяют несколько его видов. Человеческим капиталом называют умение и мастерство, общее и специальное образование, профессиональную подготовку, производственный опыт. К нематериальному капиталу относятся патенты, ценные бумаги, технологии, авторские права, товарные знаки. Физическим или материальным капиталом именуют всё, что может быть непосредственно использовано для производства товаров и услуг. Особо выделяют природный капитал — землю, используемую как фактор производства. Денежный капитал — это капитал в виде денежных средств. Образование денежного капитала (в форме денежных инвестиций, капиталовложений) обычно предшествует созданию физического капитала, средств производства, приобретаемых за счёт денежного капитала и образующих производительный, товарный капитал.

Школьные компании, выбравшие модель «акционерного общества» в качестве организационно-правовой формы игрового предприятия, привлекают «капитал», величина которого определяется на основании расчётов и рекомендаций «Финансового отдела», через «эмиссию акций» (см. секцию «Стандартный устав Школьной компании»). В этом случае «капитал» делится на определённое число «акций» одинаковой номинальной стоимости. Общая номинальная сумма «акций» должна соответствовать величине «капитала» Школьной компании, который фиксируется в уставе.

«Акции» Школьной компании распространяются среди родителей, учителей, учеников школы, знакомых, то есть мелких «инвесторов». Члены Школьной компании являются «работающими акционерами», их личные средства также входят в «капитал» игрового предприятия. Как вы помните, спецификой «акций» Школьной компании является то, что они являются образцами, имеющими ограниченное хождение и предназначенными исключительно для применения в рамках практикума «Школьная компания». Объём и сроки эмиссии записываются в «проспекте эмиссии акций» Школьной компании, который направляется в региональную организацию «Достижения молодых».

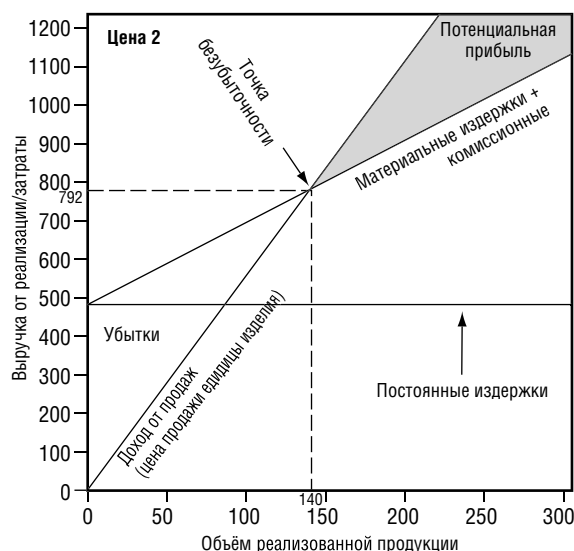
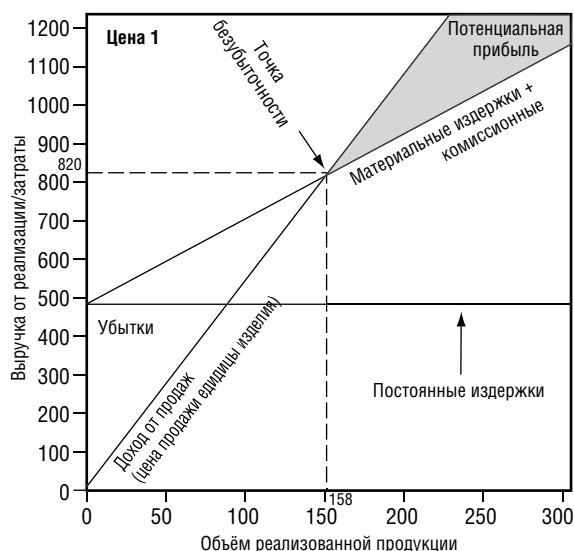
В процессе формирования «капитала» следует учитывать важнейшие правила капитализации². Размер «капитала», стоимость и количество «акций» должны соответствовать потребностям в средствах для начала деятельности Школьной компании. Большой или меньший объём привлечённых с помощью эмиссии «акций» средств может привести к нежелательным последствиям.

- ▲ Если размер «капитала» превышает потребности, компания, по существу, приобретает активы, которыми не может воспользоваться, а ведь будь они использованы в другой сфере, они могли бы приносить доход. Кроме того, объём «эмиссии», превышающий реальные потребности, создаёт определённые трудности при возврате вкладов «акционерам» и выплате «дивидендов».
- ▲ Если размер «капитала» не обеспечивает потребности в денежных средствах, необходимых для покрытия текущих затрат, Школьная компания будет вынуждена прибегнуть к поиску источников дополнительного финансирования или объявить себя «банкротом».

В большинстве случаев потребности Школьных компаний в стартовом капитале определяются стоимостью сырья и материалов, инструментов или оборудования, все остальные «платежи» приходится на периоды промежуточной оценки и ликвидации Школьной компании. «Финансовому отделу» следует учитывать это обстоятельство при определении объёма и сроков эмиссии «акций».

² В данном контексте термин «капитализация» определяется как «стоимость обыкновенных акций компании, равная произведению акций на их стоимость». Подробнее о видах акций и акционировании см. Учебное пособие «Прикладная экономика».

ГРАФИКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ



Планирование информационно-коммуникационного обеспечения

В современных организациях информация является важнейшим производственным ресурсом и одним из инструментов повышения эффективности управления. Наличие компьютера, программного обеспечения, доступа к сети Интернет и электронной почте предоставляет возможности освоить некоторые несложные, но чрезвычайно полезные операции и приобрести ценные навыки поиска, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия решений, в результате которых достигаются цели организации и обеспечивается координация многих внешних и внутренних направлений деятельности.

Внутреннее информационно-коммуникационное обеспечение Школьной компании относится к использованию компьютерных технологий и программных продуктов для создания баз данных, обработки, учёта и анализа показателей, отражающих продвижение коллектива к поставленной цели. К внешним направлениям можно отнести: регистрацию и размещение веб-странички компании на сайте «Ярмарка Школьных компаний» www.yejaso.ru; участие в форуме, в который можно включиться на любом этапе, чтобы обсудить интересующие вас вопросы, в рейтинге посещаемости веб-страничек, в разнообразных сетевых конкурсах; установление партнёрских отношений с другими Школьными компаниями, зарегистрированными на сайте.

Ресурсы Интернета могут использоваться для первичного сбора информации при проведении маркетинговых и прочих исследований. Свободные, бесплатные для пользователя сетевые ресурсы позволяют обнаружить множество ценной информации.

«Отдел», отвечающий за информационно-коммуникационное обеспечение деятельности Школьной компании, на этапе планирования должен определить потребность в компьютерном оборудовании, программных продуктах и тренинге для всего коллектива.

По некоторым данным, число российских пользователей Интернета достигло 16 млн. Растёт и рынок интернет-рекламы. В 2003 году его объём превысил 13 млн дол. США. Показательно, что десятку крупнейших рекламодателей российского интернета – рунета, составляют технологические компании: МТС, «Мегафон», Интел, Майкрософт, Ай-Би-Эм, Хьюлетт-Паккард, Кэнон, Нокia и Моторола. Их приоритеты объяснимы – Интернет считается средой обитания молодых людей, восприимчивых к новой технике и услугам. Поэтому именно в сети эти компании ищут себе клиентов. Но состав рекламодателей постепенно меняется. Сюда приходят крупные компании из разных сфер бизнеса. Много строительных фирм, автомобильных дилеров, банков.

А вы
знаете,
что...

Повестка дня



ЗАСЕДАНИЕ СОВЕТА

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие заседания

Президент/Глава администрации

Повестка дня:

1. Планирование персонала

«Отдел кадров»

План расходов на персонал

2. Производственное планирование/

«Производственный отдел»

Объём производства, график, затраты

3. Маркетинговое планирование

«Отдел маркетинга»

Стратегия распространения и рекламирования
Объём и график реализации

4. Финансовое планирование

«Финансовый отдел»

Прогноз финансовых результатов деятельности (Отчёт о прибыли и убытках)
Проспект эмиссии «акций»

5. Потребность в технологическом обеспечении

«Отдел информационно-коммуникационных технологий»

6. Утверждение бизнес-плана

Президент/Глава администрации

Объём производства/Объём продаж/Цены продаж/Объём и сроки выпуска «акций»

7. Дата и время проведения следующего заседания

Президент/Глава администрации

Заметки: _____

Забегая вперёд

Вы составили бизнес-план, сводящий воедино и уточняющий общую цель и задачи, которые предстоит решить. Разработали стратегии достижения поставленных целей и задач. Теперь вам предстоит следующий этап модели «Планируй — Выполняй — Контролируй — Действуй». Выполняйте разработанные планы: займитесь производством и реализацией товаров и услуг, на которых вы остановили выбор, делайте лучшее, на что способны, чтобы воплотить в жизнь цель вашей Школьной компании.

В ваши первоочередные задачи входит принятие следующих решений:

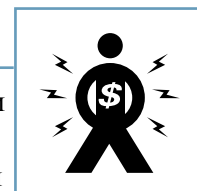
- ✓ обеспечить плановый выпуск продукции;
- ✓ выполнить план по реализации продукции;
- ✓ оценивать и совершенствовать методы управления;
- ✓ сравнивать фактические финансовые показатели с запланированными.



**ЧТО
ДАЛЬШЕ?**

Местная экономика

Изучите ведущие отрасли экономики местности, где вы живёте. Выберите одну отрасль и определите лидирующие предприятия и компании. Разработайте маркетинговую стратегию для одной или нескольких организаций, работающих в данном сегменте рынка. Ваш план должен включать предложения по информированию потенциальных потребителей, оптимальные каналы сбыта, рекламные кампании и маркетинговые мероприятия.



Разработка бизнес-плана

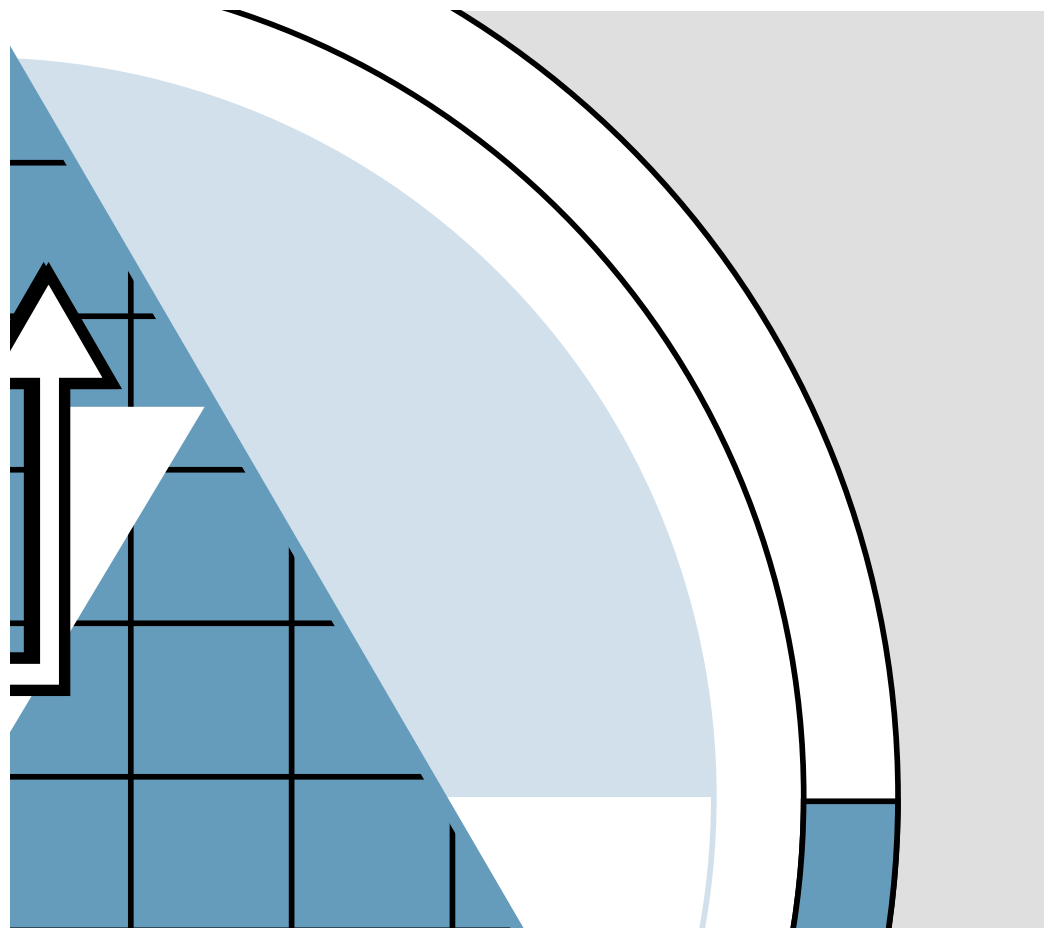
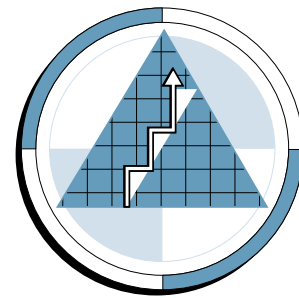
Просмотрите специализированные издания или рубрики печатных и электронных изданий. Выясните:

- ▲ Какие сегменты местного рынка считаются наиболее доходными?
- ▲ Какие направления предпринимательской деятельности требуют и не требуют значительного стартового капитала?
- ▲ Какими основными местными источниками финансирования могут воспользоваться малые предприятия?

Составьте список первоочередных задач.

Что мне нужно сделать до следующей встречи:	В какие сроки:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Управление



Термины

Выручка от реализации
Доходы
Ёмкость рынка
Менеджмент
Организационная культура
Прибыль
Производительность
Продажи
Прямые продажи
Расходы
Убытки

ЦЕЛИ

1. Развитие навыков управления, критического мышления, разрешения проблем и конфликтов, публичных выступлений.
2. Эффективное и экономичное использование ресурсов в производстве и реализации товаров и услуг.

ЗАДАЧИ

1. Овладение навыками презентации и эффективных продаж.
2. Осознание важности производительности, техники безопасности и контроля качества.
3. Оценка влияния технологий и управления на производительность труда.

Контроль качества

Основной проблемой для нового предприятия, в том числе и для Школьной компании, является создание жизнеспособного отлаженного механизма управления, в рамках которого работники чётко осознают цель своей деятельности и способы её достижения. Ни самая блестящая предпринимательская идея, ни привлечённый капитал, ни высокий спрос на продукцию не способны обеспечить успех предприятия без соответствующего предпринимательского управления. По мнению П. Друкера, предпринимательское управление требует:

- ▲ концентрации внимания на рынке;
- ▲ финансового предвидения, особенно в планировании и регулировании наличных денег;
- ▲ создания высшего управленческого звена;
- ▲ умения определять участки наиболее эффективного применения своих сил и способностей¹.

В течение нескольких следующих недель ваша Школьная компания будет заниматься производством и реализацией товаров или услуг. Руководители будут осуществлять учёт и контролировать продвижение к цели. Все члены Школьной компании разделят ответственность за выполнение запланированных производственных задач и сбыта продукции. Вы будете регулярно встречаться и обсуждать ваши успехи и проблемы, возникающие по мере продвижения к цели.

Личные достижения

Коллектив может осуществить всё запланированное только в том случае, если каждый входящий в него человек выполняет свои индивидуальные цели.

Бланк для самоконтроля — оценки индивидуальных результатов

- ▲ Насколько хорошо я справляюсь со следующими задачами:
 1. производство высококачественной продукции;
 2. повышение производительности труда;
 3. участие в реализации продукции;
 4. выполнение плана по персональным продажам;
 5. посещение и активное участие собраний и рабочих встреч.
- ▲ Чему я уже научился (лась):

Попробуйте в форме тезисов записать, какие знания и умения вы приобрели в ходе участия в практикуме на настоящий момент. Используйте как можно больше терминов, встречающихся в двух первых разделах пособия. Составьте пресс-релиз на одну страничку.

ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ! «Мои первые шаги в Школьной компании»

¹ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. М., 1992.

Управление Школьной компанией

Рассмотрите задачи, возникающие на различных этапах управления Школьной компанией. Контролируйте их выполнение и не забывайте заполнять приведённую ниже таблицу: фиксируйте выполнение задач и в краткой форме записывайте свои впечатления и оценки.

Задача	✓ Выполнена	Насколько успешно? (Приведите аргументы в пользу своей оценки)
Разработка графика нового этапа производства и реализации продукции.		
Проверка наличия производственных запасов (сырья и материалов) для обеспечения нового производственного цикла.		
Производительность труда.		
Обучение всего производственного персонала.		
Тренинг по технике безопасности и охране труда.		
Качество продукции/услуг.		
Определение объёма реализации.		
Выполнение сбытовой стратегии.		
Контролирование условий хранения готовой продукции.		
Пути повышения эффективности продаж.		
Обучение технике продаж всех членов компании.		
Осуществление рекламы и продвижения товаров и услуг.		
Учёт посещаемости.		
Организационная культура.		
Финансовый учёт.		
Движение наличных средств.		
Отчёт о прибыли и убытках.		

Обсудите пресс-релизы участников и составьте пресс-релиз «Первые шаги Школьной компании _____», основанный на вашем коллективном опыте. Коллективный и индивидуальные пресс-релизы можно разместить на страничке вашей Школьной компании на сайте www.uejaco.ru.

▲ Какие задачи стоят перед Школьной компанией?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

▲ Как подготовиться к следующей встрече (занятию)?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Что мне нужно сделать до следующей встречи:	В какие сроки:
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____

**А вы
знаете,
что...**

Денежные доходы населения Российской Федерации в 2003 году составили в целом 8 770 777 млн рублей, включая: доходы от предпринимательской деятельности – 997 878 млн руб.; оплата труда – 5 856 760 млн руб.; социальные выплаты – 1 255 767 млн руб.; доходы от собственности – 469 334 млн руб.; другие доходы – 191 038 млн руб.

Денежные расходы и сбережения россиян в том же году составили 8 529 560 млн руб., в том числе: покупка товаров и оплата услуг – 6 076 338 млн руб.; оплата обязательных платежей и взносов – 733 221 млн руб.; сбережения – 1 076 001 млн руб.; покупка валюты – 644 000 млн руб.; прирост денег на руках у населения – 241 217 млн руб.

Источник: Россия в цифрах. 2004: Крат. Стат. сб. Госкомстат России. – М., 2004.

Реализация продукции Школьной компании

Успешная реализация продукции Школьной компании играет важнейшую роль в достижении цели, которую она перед собой поставила. Принять участие в продажах товаров и услуг должны все члены Школьной компании.

Объём продаж

Ваша компания уже определила объём продаж и вероятную ёмкость рынка по каждому виду продукции при возможных (пробных) ценах и установила, сколько единиц продукции должен реализовать каждый член коллектива, чтобы обеспечить выполнение плана.

Плановая выручка от реализации товаров и услуг:

Товар/услуга	_____	_____
Товар/услуга	_____	_____
Товар/услуга	_____	_____

Какое количество каждого вида товаров или услуг в среднем должно быть продано, чтобы план по объёму реализации продукции был выполнен?

	Среднее число сделок	
Товар/услуга	_____	_____
Товар/услуга	_____	_____
Товар/услуга	_____	_____

Что получилось: слишком много? слишком мало? в самый раз? Выполнимы ли ваши планы? Как организовать работу с потенциальными «потребителями», чтобы они стали вашими «покупателями» и «клиентами»? Некоторым людям нравится заниматься продажами. У других это не вызывает никакого энтузиазма. Попробуйте установить цели, достижимые лично для вас. Изучите материалы данного раздела пособия, примите участие в тренинге продаж. После соответствующей подготовки вы, вероятнее всего, обнаружите, что, участвуя в «продажах» продукции Школьной компании, вы не только разовьёте навыки и качества, которые высоко оцениваются работодателями, но и получите большое удовольствие от процесса и удовлетворение от результатов вашей работы.

Помогая Школьной компании выполнить поставленные цели, вы отточите своё умение общаться, укрепите уверенность в себе, научитесь вести себя в различных ситуациях, связанных с контактами и взаимоотношениями с людьми. Эти умения и навыки пригодятся вам в любой карьере.

Техника продаж

Как уже отмечалось выше, большинство Школьных компаний используют технику «прямых продаж». К преимуществам данного способа относятся следующие факторы: получение большего дохода от одной продажи, более высокая эффективность при продаже нового товара, полный контроль над объёмом продаж, получение маркетинговой информации от клиентов, реализация образовательных целей практикума (приобретение полезных умений и навыков). Следующие приёмы «прямых продаж» подходят для любой «коммерческой сделки».

▲ ПЛАНИРУЙТЕ

- Установите индивидуальные цели. Количество контактов с потенциальными покупателями должно составлять от 10 до 20. Как показывает практика, в среднем из 8 запланированных контактов:
- реально состоятся только четыре;
- только два потенциальных покупателя захотят выслушать информацию о товаре или услуге;
- один захочет купить ваш продукт.

Соответственно, пропорция составляет 8:4:2:1. Рассчитав пропорцию для вашей Школьной компании, вы можете определить, сколько клиентов понадобится, чтобы поддерживать уровень продаж на должном уровне. Не разочаровывайтесь, услышав отказ. Преуспевающие торговые представители знают, что каждая несостоявшаяся сделка приближает их к продаже, которая увенчается успехом.

▲ ЗНАЙТЕ ВСЁ О ПРЕДЛАГАЕМОМ ПРОДУКТЕ И ЕГО ДОСТОИНСТВАХ.

Научитесь чётко описывать назначение, базовые характеристики продукции и показывать именно те ее качества, которые важны для клиента. Одних покупателей больше всего интересует качество материалов, из которых сделан продукт, других — удобство или надёжность, третьих — полезность (экономия времени, энергии и т.д.). Воспользуйтесь моделью рыночных характеристик продукции для того, чтобы выбрать наиболее значимые и привлекательные свойства вашего продукта. Обратите внимание на размер, цвет, цену и т.д.

Рыночные характеристики продукции

Определение:

- торговое наименование;
- торговый знак.

Упаковка:

- размеры;
- форма;
- оформление: стиль, цвет, дополнительные приспособления.

Технико-эксплуатационные характеристики:

- для чего предназначен продукт;
- как он действует;
- как он сделан;
- что содержит (сырьё, материалы, комплектующие, добавки);
- каковы физические характеристики (внешний вид, цвет, запах, текстура).

Эффективность:

- имеются ли доказательства, проверки и положительные результаты;
- наличие отзывов о продукте и доступ к данной информации.

Образ товара:

- как воспринимается продукт;
- что нравится в продукте;
- что не устраивает;
- относится ли к продуктам первой необходимости/роскоши;
- вошло ли в привычку употребление;

- хорош ли продукт;
- стоит ли им пользоваться.

Срок годности:

- какова продолжительность срока употребления/службы продукта.

Информация о конкурентах:

- имеются ли конкуренты;
- имеет ли продукция преимущества по сравнению с конкурентными товарами или услугами;
- в чём заключаются слабости продукции в сравнении с конкурентными товарами или услугами;
- имеются ли отличительные уникальные характеристики, выделяющие продукцию среди множества рыночных предложений.

Потребительское пользование:

- как использовать продукт;
- существуют ли другие возможности применения;
- как часто используется продукт;
- кто пользуется продуктом;
- зачем покупают продукт: для личного пользования/ в подарок/ для работы и т.д.;
- какое количество продукта покупают активные пользователи;
- каковы характеристики активных пользователей;
- насколько широко распространен продукт;
- имеются ли продавцы с исключительным правом на продажу;
- имеются ли ограничения в поставках продукта;
- имеются ли ограничения во времени продаж.

▲ ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ

Целевые рынки или совокупность целевых групп потребителей продукции данного производителя (продавца) — это потенциальные покупатели продукции. Как правило, целевой рынок делится на сегменты по различным признакам, прежде всего — по видам продукции. Каждому сегменту соответствует один из продуктов производителя или одна из линий продуктов (например, йогурты со вкусом различных фруктов). Выявите группы потребителей, которые нуждаются в вашей продукции, готовы и могут заплатить за предлагаемые товары и услуги. Отнеситесь к задаче творчески, не ограничивайте себя самыми очевидными вариантами.

Я не хочу продавать!

Этапы процесса продаж

Обычно процесс продаж разделяется на пять этапов: привлечение интереса, презентация продукта, преодоление сомнений (рассмотрение возражений и замечаний), завершение сделки, последующие (послепродажные) действия. Внимательно изучите каждый этап, а потом подготовьте собственную презентацию, воспользовавшись шаблоном на следующей странице. Имейте в виду, эксперты считают, что хорошо подготовленная умелая презентация обеспечивает более 50% успеха в процессе продаж.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНТЕРЕСА

Начиная работать с клиентом, нужно возбудить интерес к продукции и вести себя так, чтобы произвести благоприятное впечатление. Сделайте все возможное, чтобы клиент согласился выслушать вас. Постарайтесь найти форму обращения, которая привлечёт внимание и вызовет положительный отклик. Например: «Вы хотели бы сэкономить время, пользуясь _____?». Если контакт установлен, можете продолжить примерно так: «Я мог (ла) бы предложить вашему вниманию то, что поможет вам сделать это?»

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОДУКТА

Будьте кратки. Не тратьте понапрасну свое время и время клиента. Опишите основные свойства товара или услуги. Продемонстрируйте работу и преимущества. Предложите опробовать продукт в действии, спросите: «Видите, как легко этим пользоваться?», «Как вы думаете, этому найдется место в вашем доме?» и т.д. Предоставьте возможность говорить клиенту. Будьте внимательным слушателем. Выясните, каковы нужды и цели клиента. Определите, какие свойства продукта отвечают его нуждам и целям. Не противоречьте и дайте компетентные ответы на все вопросы.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОМНЕНИЙ (рассмотрение возражений и замечаний)

Не используйте наиболее веские доводы убеждения клиента на этапах инициирования интереса или презентации. Приберегите их на тот случай, когда почувствуете, что первая попытка продать продукт не увенчается успехом. Именно на этом этапе можно рассказать о дополнительных преимуществах, о впечатлениях удовлетворённых клиентов. Не спорьте. Используйте приём «да, но...», например: «Да, товар небольшой, зато он легко уместится в отделении для перчаток». Возражения свидетельствуют об отсутствии заинтересованности клиента, о том, что он, скорее всего, отклонит ваше предложение о покупке продукта. «Мне это не нужно», «Мне нужно это как следует обдумать», «Мне нужно посоветоваться», – эти и подобные высказывания обычно означают вежливый отказ. Попробуйте снова перечислить наиболее привлекательные свойства продукта. Задайте вопрос: «Вам никогда не приходилось _____?» (назовите проблему, которую можно решить/потребность, которую можно удовлетворить с помощью вашего товара/услуги). Если клиент не проявит интереса, поблагодарите его за внимание и распрощайтесь. В зависимости от ваших умений и опыта из каждых десяти потенциальных клиентов, в среднем от одного до трёх станут реальными покупателями вашей продукции.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ

Не переусердствуйте. Обычно определить, будет ли сделка удачной, можно достаточно быстро. Не затягивайте процесс переговоров. Если почувствуете, что клиент убеждён (например, интересуется ценой), переходите к обсуждению условий и закрытию сделки. Не забудьте уточнить детали: «Какой цвет вы предпочитаете: красный или зелёный?», «Сколько единиц продукции вы хотели бы приобрести: одну, две, десять?» и заполняйте бланк заказа.

МЕРОПРИЯТИЯ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОДАЖИ

Оплатив покупку и получив продукт, потребитель становится покупателем. Если товар или услуга не предоставляется сразу по завершении сделки, важно в точности соблюсти указанные в бланке заказа условия доставки товара и (или) оказания услуги (день, место, удобное время). В некоторых случаях допустимо попросить покупателя рекомендовать продукт или компанию знакомым и друзьям, которые также могут проявить интерес.

Я хочу продавать!

Выберите один из ваших товаров или какую-либо услугу и запишите, как можно привлечь интерес к продукции типичного потребителя.

Составьте план презентации. Перечислите основные свойства и преимущества продукта. Можно ли отнести их к категории исключительных?

Продумайте, что в продукте может не устраивать потребителя.

Какая информация и доводы могут переубедить потребителя?

Какое завершение процесса продаж вы сочли бы успешным?

Завершение продаж

Завершение продаж — один из наиболее ответственных и сложных этапов. Продукт не может быть продан, если продавцу не удаётся успешно и своевременно завершить сделку. По свидетельству специалистов, продавец, умеющий завершать продажу, тратит достаточно времени на подготовку торгового предложения, имеет сильное желание добиться успеха, владеет умением слушать, не сдаётся сразу, получив отрицательный ответ, и знает, когда надо сделать паузу. Рассмотрим несколько испытанных временем методов завершения продаж.

Методы завершения продаж

- ▲ С помощью *метода выбора* потенциальному покупателю предлагается не возможность выбора между приобретением товара и отказом от него, а возможность выбора вида данного продукта, его количества, размера, времени или способа доставки и т.д. Когда такой выбор сделан, торговый агент получает заказ или возражения, которые, если на них удачно ответить, также могут привести к получению заказа.
- ▲ При использовании *метода малых шагов* потенциальный покупатель принимает все более крупные решения, начав с малых. В таких случаях его просят принять решения, касающиеся предполагаемой покупки (например: о сроках поставки, условиях гарантии, объёме заказа), ещё до обращения с просьбой о заказе.
- ▲ *Методом перечисления преимуществ* завершается продажа, когда в заключение презентации продавец суммирует преимущества основных свойств данной продукции и их полезность для потенциального покупателя.
- ▲ При помощи *метода товарного запаса* потенциального покупателя побуждают сделать покупку немедленно, не откладывая. При этом указывают, что спрос на данный товар очень велик и его может просто не быть в продаже позже, а если он и будет, то в недостаточном для удовлетворения потребностей данного покупателя количестве. Не стоит увлекаться этим методом: он может быть весьма эффективным в определённых ситуациях, но иногда порождает у потенциального покупателя сомнения в искренности продавца.
- ▲ *Метод плюсов и минусов* принимает в расчёт ход мыслей каждого потенциального покупателя в процессе принятия решения о покупке. При этом составляется список, представляющий собой разделённый на две части лист бумаги, где перечисляются достоинства и недостатки приобретения данного товара. Все плюсы перечисляются на одной стороне листа, все минусы — на другой. Таким образом, моделируется ход мыслей покупателя во время принятия решения о покупке, взвешивания всех «за» и «против».



Найдите следующую информацию:

Какими нормативно-правовыми документами обеспечивается и регулируется управление персоналом?

Как осуществляется набор, отбор, приём и увольнение персонала?

Какие продукты и услуги предлагают интернет-магазины?

Какие отличительные характеристики имеет интернет-реклама? Во что она обходится заказчику?



ЗАКАЗ: № 032882
☒ ПОЛУЧЕНИЕ ТОВАРА
☐ ЗАКАЗ ДОСТАВКИ ТОВАРА
(Оплата товара производится только после его получения)

ЗАКАЗ № 032882

«Школьная компания» – это учебный практикум по экономике для учащихся старшего школьного возраста.

ЭКЗЕМПЛЯР ПОКУПАТЕЛЯ

ПОКУПАТЕЛЬ _____
АДРЕС ДОСТАВКИ _____
ДАТА ДОСТАВКИ 15/10/05

КОЛИЧЕСТВО	НАИМЕНОВАНИЕ ТОВАРА	ЦЕНА
1	Коробка для CD-дисков	20.00

ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ

ВСЕГО НА СУММУ →
В ТОМ ЧИСЛЕ →

СУММА	ДАТА
20.00	15/10/05
	ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ
	Л. Даймонд
	ШКОЛЬНАЯ КОМПАНИЯ
	ИДЕАЛ
20.00	

Заполнение бланка заказа

Когда вы наберётесь опыта устанавливать прямые контакты с потребителями, общаться с ними, выяснять их потребности и предпочтения, проводить презентации и заниматься реализацией товаров и услуг вашей компании, станет для вас приятным и увлекательным занятием. Заполнять бланки заказов – не так интересно, но делать это необходимо, особенно, в случае отсроченной доставки товара или оказания услуг, назначенных на определённую дату и время.

Изучите образец и заполните его в соответствии с инструкциями:

- ▲ Выясните, когда покупатель предпочитает получить товар или услугу: сразу по завершении сделки или в другое время.
- ▲ Запишите имя покупателя, адрес, по которому необходимо доставить продукт (если товар или услуга предоставляются на месте, контактная информация может пригодиться, чтобы обратиться к покупателю с новым предложением или связаться с ним и выяснить мнение о продукции).
- ▲ Внесите наименование товара или услуги и количество единиц продукции, приобретённых покупателем.
- ▲ Впишите цену за единицу продукции.
- ▲ В графе «В том числе» сделайте запись «НДС не облагается».
- ▲ После оплаты заказа вручите оригинал квитанции покупателю.
- ▲ Сохраните оригинал корешка и копию квитанции и передайте их сотруднику «Отдела маркетинга».
- ▲ Убедитесь, что сделка зафиксирована в вашем персональном журнале «Учёт продаж», а также в журнале «Учёт продаж» Школьной компании.

Мотивация продаж

Важным фактором успешных продаж является мотивация «торговых представителей» Школьной компании, в частности, организация конкурсов. Существует несколько видов признания достижений и поощрений принимающих участие в продажах учащихся. Вот несколько примеров:

- ▲ В комплект «Школьная компания» включён журнал учёта результатов продаж в формате плаката. Поместите его на видном месте в классе или помещении, где проходят собрания и рабочие встречи вашей Школьной компании, чтобы все видели, кто отличился более других.
- ▲ «Премия» первому, кто продаст товара на _____ руб.
 - «Премия» за самую большую недельную выручку.
 - «Премия» тому, кто выполнит 50% взятых на себя обязательств к моменту промежуточной оценки или 100% — к моменту ликвидации Школьной компании.
 - «Премия» за превышение плана продаж и т.п.
- ▲ Сложите корешки бланков заказов с именами продавцов в коробку и разыграйте призы, вытащив наугад несколько корешков. Очевидно, что у того, кто продал больше, больше шансов на получение приза.

«Премиями» и призами могут быть билеты в кино, театр, на концерт и т.п.

Персональные цели продаж

Теперь, когда вы подсчитали, сколько единиц продукции предстоит продать, чтобы выполнить план Школьной компании по реализации, и получили представление о технике продаж, вы можете сформулировать персональные цели продаж товаров и/или услуг. Обсудите своё решение с «отделом маркетинга» или «менеджерами по продажам» отдельных видов продукции.

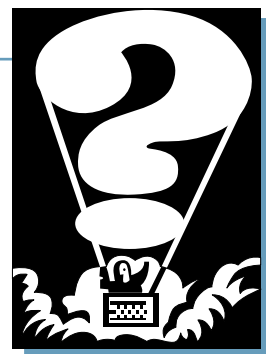
	Персональные цели:	
Товар/услуга	_____	_____
Товар/услуга	_____	_____
Товар/услуга	_____	_____

Чтобы определить еженедельную «норму продаж», разделите общее число единиц каждого вида продукции на количество недель, в течение которых будут осуществляться продажи. Имейте в виду, что продажи должны быть закрыты не менее чем за две недели до ликвидации Школьной компании.

Как мы используем время и ресурсы?

Производительность и качество

Цель данного упражнения — помочь вам понять, какое значение имеет производительность и какую роль она играет в успешном развитии бизнеса.



1. Пять работников Школьной компании работают на линии сборки футляров для компакт-дисков. За каждую полуторачасовую рабочую встречу эти пять работников изготавливают в среднем 10 футляров.
10 единиц продукции (5 работников = 2 единицы продукции на работника)
2 единицы продукции (1,5 часа = 1,33 единицы продукции на работника в час).
Что такое производительность? _____
2. Выберите один из видов продукции вашей Школьной компании. Рассчитайте производительность труда одного работника, занятого в его производстве.

3. Какую роль играет повышение производительности труда? Какую выгоду это приносит:
▲ предприятиям _____
▲ работникам _____
▲ потребителям _____
4. Проанализируйте технологические операции, используемые в производстве одного из товаров/оказании одной из услуг вашей Школьной компании. Можно ли повысить производительность труда при осуществлении производственного процесса? Какими способами? Дайте подробный и аргументированный ответ.

5. Одним из важнейших факторов повышения уровня и качества жизни граждан страны является более эффективное использование всех доступных ресурсов с помощью повышения производительности труда. Работать с большей производительностью — не значит «работать быстрее» — это приведёт к увеличению ошибок и потерь и снижению качества продукции. Как добиться, чтобы повышение качества продукции происходило одновременно с ростом производительности труда?
а. Кто несёт ответственность за качество продукции? _____
б. Как осуществляется проверка качества? _____
в. Можно ли совершенствовать эту систему? Как именно? _____

Повышение персональной производительности

Каждый человек, ставящий перед собой определенные цели и стремящийся к их воплощению, должен задумываться о том, насколько интенсивно и результативно он использует своё время, энергию и другие имеющиеся ресурсы.

1. Составьте список задач, которые вам необходимо выполнить в течение недели, месяца, года.
2. В течение нескольких дней ведите дневник, в котором будет зафиксировано, как вы используете время. Затем проанализируйте записи. Какой процент времени вы ответили на выполнение задач, которые помогут вам реализовать поставленные цели? Можно ли использовать время более эффективно?

Удовлетворены ли вы тем, чего достигли?

Перед заседанием совета, на котором будет проведена промежуточная оценка деятельности, следует подвести предварительные итоги первого периода жизни вашей Школьной компании. Соберите всю необходимую информацию, займитесь анализом результатов, успехов и неудач, чтобы понять, насколько вы продвинулись к осуществлению цели, на что следует обратить особое внимание, о чём подумать и что исправить. У вас будет возможность решить многие проблемы и найти лучшие варианты решений в течение нескольких недель вслед за заседанием совета. Не исключено, что у некоторых участников игры появится возможность испытать себя в новой роли — согласно правилам практикума, на промежуточном заседании совета должно состояться избрание (или переизбрание) руководителей коллектива.

Составляет ли уровень посещаемости, по крайней мере, 60 процентов? Влияет ли уровень посещаемости и активности членов Школьной компании на производство и реализацию продукции? Какие меры помогут повысить уровень посещаемости и заинтересованность участников в успехе Школьной компании? Выполняется ли план реализации продукции? Какие меры помогут улучшить общие и индивидуальные результаты? Следует ли пересмотреть ценовую политику? Нужно ли разработать систему мотивации участников продаж?

*«В мире бизнеса каждый получает
прибыль в форме наличных и опыта.*

*Отдайте предпочтение опыту,
и деньги придут следом».*

— Гарольд Генин

Повестка дня

Общее собрание Школьной компании

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие собрания

Президент/Глава администрации

Повестка дня:

1. Отчёт Президента / Главы административной команды

«Администрация»

2. Отчёт производственного отдела

«Отдел производства»

Плановый объём производства

Результаты за отчётный период

Понедельный выпуск продукции

Производственные вопросы: производительность, качество, техника безопасности

3. Отчёт маркетингового отдела

«Маркетинговый отдел»

Плановый объём реализации

Объём реализации за отчётный период

Понедельная выручка от реализации

Вопросы маркетинговой стратегии: техника продаж, запасы готовой продукции

4. Отчёт отдела по работе с персоналом

«Отдел по работе с персоналом»

Активные члены Школьной компании

Вопросы посещаемости

Вопросы дисциплины и мотивации

5. Отчёт финансового отдела

«Финансовый отдел»

Доход от реализации продукции _____ руб.

Расходы:

Материальные затраты на реализованную продукцию

_____ руб.

«Оплата труда»

+ _____ руб.

«Комиссионные»

+ _____ руб.

Прочие расходы

+ _____ руб.

Итого расходы - _____ руб.

Разница между доходом и расходами = _____ руб.

6. Отчёт отдела информационно-коммуникационных технологий

«Отдел ИКТ»

7. Разное

Президент/Глава администрации

8. Дата и время проведения следующего собрания

Президент/Глава администрации

Формула успеха!

Совершенствуйте маркетинговую стратегию

В течение нескольких недель вы занимались реализацией товаров и услуг вашей Школьной компании. Вероятно, вы уже приняли участие в тренинге продаж, приобрели некоторые полезные навыки в этой важной сфере бизнеса. Некоторые люди считают, что сбыт или продажи — это и есть маркетинг. На самом деле, маркетинг — гораздо более сложное понятие, которое включает различные виды предпринимательской деятельности: исследование рынка, создание названия и торговой марки, определение цены, целевой группы потребителей и каналов распространения продукции, разработку схем, действий и мероприятий, способствующих продажам, придание продукту привлекательности и поддержание интереса к нему, и многие другие действия и процессы, направленные на продвижение продукта от производителя к потребителю. Маркетинговые стратегии основаны на маркетинговом комплексе — сочетании так называемых «четырёх Пи»², обозначающих продукт, место, цену и продвижение.

- ▲ **Продукт.** Какую продукцию будет производить и продавать компания или предприятие? Какими свойствами и характеристиками товары и услуги, предлагаемые потребителям, будут отличаться от других, сходных видов продукции? Выбор продукции включает определение потребностей, которые будут удовлетворены с помощью выпускаемой и (или) реализуемой продукции, разработку дизайна, упаковки, соответствие стандартам качества, правилам и условиям эффективного и безопасного использования и многое другое.
- ▲ **Цена.** Когда продукт выбран, на первый план выходит задача определения ценовой стратегии. Если цена слишком низкая, не удастся окупить все затраты на производство и реализацию продукции. Если цена слишком высокая, покупатели купят сходные продукты в других местах по доступным и устраивающим их ценам. В любой из двух описанных ситуаций деятельность окажется убыточной.
- ▲ **Место.** Чтобы реализовать продукцию, необходимо выбрать удобное, доступное и привлекательное для потенциальных покупателей место и условия продаж. В выборе места учитываются поставщики, источники финансирования, потребители, каналы сбыта, возможности поступления продукции от производителя в сеть розничной торговли. Для многих предприятий торговли и обслуживания удачное или неудачное место расположения означает процветание или увядание.
- ▲ **Продвижение.** Реклама, разнообразные методы продаж и стимулирования сбыта способствуют информированию потенциальных потребителей и обеспечению сбыта продукции. Покупатель просто не может купить товар или услугу, если продавец не позаботится о создании условий для их покупки.

В каждом конкретном случае использование маркетингового комплекса для создания стратегии, которой будет придерживаться компания или предприятие, предполагает проведение исследований и тщательное планирование. В процессе маркетинговых исследований изучаются характеристики потребителей, которые оказывают влияние на их покупательские привычки (пол, возраст, семейное положение, образование, профессионально-должностной статус, место жительства и уровень дохода, стиль жизни). В целом в маркетинго-

² От англ. «Р» — Product (продукт), Place (место), Price (цена), Promotion (продвижение). Иногда в маркетинговый комплекс (микс) включают ещё одно, пятое «Р» — Package (упаковка).

вых исследованиях собирается и анализируется практически любая информация. На основе её анализа составляют «потребительский профиль» потенциального покупателя того или иного вида продукции, который используется на всех этапах разработки и продвижения товара — всех «четырёх пи».

Данные маркетинговых исследований дают базу для определения условий и параметров удовлетворения потребительского спроса. Так, преуспевающие представители индустрии автомобилестроения учитывают, что на формирование у потребителей представлений о ключевых характеристиках моделей, отличающих их от конкурентных марок, влияют не только мощные двигатели, отличная сборка, надёжность и безопасность, но и уровень комфортабельности и стильный дизайн, вызывающие отклик в душе автомобилиста. В позиционировании — методике определения позиции продукта на отдельных сегментах рынка на основании отличительных достоинств — нет мелочей: на предпочтения покупателей может воздействовать даже такая мелкая, но создающая дополнительное удобство деталь, как держатель для стаканчика кофе, который водитель может купить в магазине при заправочной станции.

Рыночные исследования затрагивают изучение вариантов расположения бизнеса относительно сбытовой территории и транспортных коммуникаций, покупательские привычки существующих и потенциальных покупателей (как и на что люди тратят заработанные деньги, с какой периодичностью и частотой совершаются покупки и какова их суммарная стоимость за определённый период времени, что нравится и что не нравится покупателям и т.д.) и возможности их изменения в будущем. Не случайно торговые центры открываются в определённых районах города или на его окрестностях. Выбор места определяется потенциальным числом покупателей и покупательной способностью, оценкой престижности места, наличием, количеством и активностью конкурентов. Не случайно и то, что крупные супермаркеты предлагают посетителям услуги автостоянки, химчистки или прачечной, имеют точки питания и отделы, торгующие полуфабрикатами и готовой пищей. На основе анализа предпочтений потребителей и платёжеспособного спроса³ планируется ассортимент продукции, используются различные методы размещения продуктов и информации о них в месте торговли, отслеживаются стадии жизненного цикла для различных товарных групп и отдельных товаров и услуг.

Некоторые виды исследований посвящены изучению реакции потребителей на название, дизайн, упаковку, слоганы, музыкальные «фразы», сопровождающие рекламные объявления, и прочие элементы, формирующие образ товара и набор ассоциаций, которые он создаёт в сознании потребителя. В зависимости от продукта, его свойств и характеристик используются разные стратегии и инструменты. Так, компания Reebok, производящая и реализующая спортивную одежду и обувь, долгое время придерживалась стратегии продвижения, основанной на теме профессионального спорта. Компания спонсировала профессиональные спортивные команды, использовала в рекламе профессиональных спортсменов, создавая прямую ассоциацию: профессионал — это Reebok. Эффективность стратегии оценил другой лидер индустрии спортивной одежды и обуви — компания Nike, которой с помощью показа роликов с участием Майкла Джордана удалось в течение одной рекламной кампании захватить «профессиональную территорию» Reebok.

³ Для предприятий малого бизнеса оценить платёжеспособный спрос потребителей в выбранном сегменте рынка особенно важно — от этого напрямую зависят не только объём прибыли, но и факт самого существования предприятия.

Даже если товар предназначен для всех категорий покупателя, желательно, чтобы его продвижение не было обезличено и направлено на всех, то есть ни на кого. Вспомните, например, упаковки стиральных порошков. Самые известные и широко рекламируемые марки используют яркие насыщенные цвета. А вот для упаковки со средствами личной гигиены (шампуни, лосьоны, гели и др.) обычно используются мягкие нежные тона. Этот выбор основан отнюдь не на вкусах производителей, а на тщательном (и очень недешёвом!) изучении предпочтений и ожиданий потребителей.

Ф. Котлер систематизировал средства продвижения товаров, объединив их в пять больших классов: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, торговые агенты (персональные продажи), прямой маркетинг⁴.

Примеры способов продвижения товаров

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Торговые агенты	Прямой маркетинг
Печатная и устная реклама	Соревнования, игры, лотереи	Подборка для печати, семинары, годовые отчеты	Презентации	Каталоги
Упаковка внешняя	Премии и подарки	Пожертвования	Деловые встречи	Почтовый маркетинг
Упаковка внутренняя	Отбор образцов	Спонсорство	Премиальные программы	Телемаркетинг
Фильмы, брошюры и буклеты	Ярмарки и торговые выставки	Публикации	Образцы	Электронные продажи
Плакаты и листовки	Выставки	Отношения с общественностью	Ярмарки и торговые шоу	Телевизионный магазин
Справочники	Показы	Лоббирование		Факс
Дополнительные рекламные тиражи	Купоны	Средства идентификации		Электронная почта
Реклама на стендах	Скидки	Журнал компании		Голосовая почта
Надписи на плакатах	Выгодные кредиты	Приемы		
Реклама в местах продажи	Развлечения			
Аудио-, видеоматериалы	Скидки при встречной продаже			
Эмблемы и логотипы	Преимущество программ			
Видеозаписи	Принудительный ассортимент			

⁴ Котлер Ф. Маркетинг в новом тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок/ Пер. с англ. — М.: АСТ, 2000.

Маркетинговые исследования позволяют предпринимателям сделать информированный выбор и избежать дорогостоящих ошибок. Конечно, маркетинговые исследования и сделанные на их основе выводы не всегда отличаются безупречностью: неудача с моделью «Эдсель» обошлась компании, основанной Генри Фордом, в миллионы долларов, а Coca-Cola явно недооценила приверженность миллионов почитателей этого напитка «классическому рецепту». Но в то же время, кто бы мог подумать, что благодаря способности американской корпорации 3М предвидеть потребности рынка и адаптироваться к изменяющимся условиям, наборы самоклеящейся бумаги для записок Post-It, которые появились на свет в результате ошибки изобретателей⁵, станут популярным и востребованным продуктом, уже много лет лидирующим на рынке канцелярских и офисных принадлежностей.

Как видите, маркетинг играет важную роль в реализации целей и задач компаний и предприятий. В настоящее время маркетинговым стратегиям придают ещё большее значение, рассматривая их с точки зрения решения острых экологических проблем, сохранения чистоты окружающей среды и защиты здоровья людей, вклада в жизнь сообществ, образование, здравоохранение. Многие компании, не ограничиваясь собственными интересами, формируют и применяют то, что получило название «маркетинговая философия» — совокупность принципов, ценностей и убеждений, основанных на том, что эффективность деятельности организации зависит от степени благосостояния общества.

Ваша Школьная компания проводит маркетинговые исследования?

Технологическая компания «Нокия», которую в бизнес-школах изучают как пример хорошего менеджмента и внедрения новой продукции, на протяжении большей части своего существования занималась вовсе не высокими технологиями, а производством бумажных и резиновых изделий. И что своему нынешнему благополучию она отчасти обязана СССР. И что переход на рынок мобильных устройств был в значительной степени вызван падением спроса на бумагу в нашей стране. Первый звонок с телефона «Нокия» был сделан премьер-министром Финляндии 1 июля 1991 года. Всего через шесть лет доля компании на рынке составила 27%, а прибыль исчислялась сотнями миллиардов долларов. По сути, вся история компании «Нокия» — экономическое чудо. Но оно произошло не само собой — его сотворил уникальный расчёт директоров компании. Кстати, «Нокия» была первой компанией, которая поняла, что для современного человека значение имеет не только функциональность, но и дизайн сотового телефона.

***А вы
знаете,
что...***

⁵ 3М, основанная в 1902 году, в то время специализировалась на производстве клеев и абразивов, и новый клей, позднее нашедший применение в производстве Post-It, был поначалу признан технологически непригодным, так как с его помощью ничего нельзя было склеить.

Повестка дня

Промежуточная оценка деятельности Школьной компании

Место проведения: _____

Дата проведения: «_____» _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие заседания

Президент/Глава администрации

Повестка дня:

1. Отчёт президента/главы администрации

Президент/Глава администрации

Объявления

Результаты деятельности за отчётный период

2. Отчёт отдела по работе с персоналом

«Отдел по работе с персоналом»

Активные члены Школьной компании

Табельный учёт за отчётный период

3. Отчёт производственного отдела

«Производственный отдел»

Продукт А Продукт Б Продукт В

Плановый объём производства

Результаты за отчётный период

Себестоимость продукции

4. Отчёт маркетингового отдела

«Маркетинговый отдел»

Продукт А Продукт Б Продукт В

Плановая выручка

от реализации продукции

Результаты за отчётный период

_____ руб. _____ руб. _____ руб.

_____ руб. _____ руб. _____ руб.

5. Отчёт финансового отдела

«Финансовый отдел»

Промежуточный отчёт о прибылях и убытках

Доход от реализации продукции

Расходы:

Материальные затраты на

реализованную продукцию - _____ руб.

«Оплата труда» _____ руб.

«Комиссионные» + _____ руб.

Прочие расходы + _____ руб.

Итого расходы - _____ руб.

Разница между доходом и расходами = _____ руб.

Единый налог (15%) - _____ руб.

Чистая прибыль = _____ руб.

Пробный балансовый отчёт

Активы

Сальдо на конец отчётного периода _____ руб.

Пассивы и капитал

Расчёты с дебиторами

и кредиторами _____ руб.

Единый налог + _____ руб.

Акционерный капитал + _____ руб.

Чистая прибыль после

уплаты налога + _____ руб.

Итого = _____ руб.

6. Отчёт отдела информационно-коммуникационных технологий

«Отдел ИКТ»

7. Выборы должностных лиц Школьной компании

Президент/Глава администрации

Выборы президента/главы административной команды

Выступления кандидатов

Обсуждение/ Голосование

Выборы вице-президентов/руководителей отделов

Выступления кандидатов

Обсуждение/Голосование

8. Разное (График ликвидации Школьной компании)

Президент/Глава администрации

9. Дата и время проведения следующего заседания

Президент/Глава администрации

Я и моя команда

Управление персоналом Школьной компании

К настоящему времени все члены коллектива Школьной компании хорошо узнали друг друга. Вполне вероятно, вас уже можно назвать командой единомышленников, дружно работающих и сообща решающих важные задачи, которые возникают по мере продвижения к цели, которую вы поставили. Обычно члены Школьных компаний по-разному относятся к ролям, которые они играют, различается и отношение учащихся к игре. Одни подходят к делу очень серьезно и ответственно, ориентированы на достижение цели, хотят многому научиться. Других привлекает идея и возможность общаться, но им совсем не хочется брать на себя ответственность за порученное им направление общей работы. Третьи поначалу отнеслись к Школьной компании с энтузиазмом, но потом «поостыли» и теперь изредка заглядывают на собрания и рабочие встречи. Отношения между этими группами могут быть непростыми: все начинается с выражения симпатий и антипатий, а потом постепенно возникают проблемы, которые порой перерастают в конфликты — столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов людей. В принципе, пока ситуация не выходит из под контроля, не начинает мешать работе и не влияет на её качество, в этом нет ничего страшного, ведь конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения людей в любом коллективе. Существует даже точка зрения, согласно которой многие конфликты не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах и разнообразных мнениях о тех или иных событиях. В то же время, конфликты могут иметь негативные последствия: неудовлетворенность, ухудшение морально-психологического климата, сворачивание сотрудничества, снижение производительности, нарастание вражды.

В Школьной компании все имеют тесные отношения, что дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Необходимо создать дружескую обстановку для решения проблем. Чтобы проблемы решались способами, приемлемыми для участвующих сторон, и приводили к укреплению взаимопонимания, сплочённости, сотрудничества, а споры, не переходя в ссоры, стимулировали появление новых идей, конфликты, в зависимости от ситуации, следует не подавлять, а регулировать. В этом заключается одна из важнейших задач управления персоналом. Иногда улучшение отношений между членами коллектива становится ключевым фактором повышения активности и мотивации в работе, а благоприятный моральный климат способствует росту производительности труда не в меньшей степени, чем введение передовых технологий и совершенствование производственного процесса.

Прочитайте и прокомментируйте следующие примеры

1. Кирилл — один из лучших «торговых представителей» Школьной компании. Ему нравится встречаться с «клиентами», общаться с ними, демонстрировать и успешно реализовать продукцию. Он вежлив, приветлив, дружелюбен, поддерживает со всеми хорошие отношения. Однако он часто пропускает собрания, а когда появляется, быстро забирает с десяток товаров и исчезает, пообещав обязательно принять участие во встрече в следующий раз. Своё обещание он, как правило, не выполняет, но когда через две—три недели появляется вновь, все товары оказываются распроданными, и он снова готов отчитаться об успешно проведённых «сделках».

Комментарии _____

2. Роза Мимозова — вице-президент Школьной компании по маркетингу. Она «прирождённый коммерсант» — обычно при подведении итогов продаж, оказывается, что у неё самые высокие показатели. Когда другие члены компании спрашивают, как ей удастся добиться таких результатов, она охотно говорит, что и как надо делать, но при этом распекает «нерадивых и неумелых». Розу не очень любят в коллективе, говорят, что ей ничего не стоит обидеть человека.

Комментарии _____

3. Мефодий — всеобщий любимец. Он всегда весел и беззаботен, любит пошутить. К сожалению, иногда его склонность к веселью мешает серьёзному разговору.

Комментарии _____

4. Родион Романович — опытный бухгалтер. Ему нравится консультировать Школьные компании: уже пять лет он активно помогает ребятам освоить «азы бухгалтерского учёта». Люда Плаксина очень серьёзно и вдумчиво относится к своим обязанностям вице-президента по финансам, но так расстраивается, когда делает ошибки или не может самостоятельно справиться с какой-нибудь задачей, что Родион Романович, сочувствуя ей, постепенно взял на себя основную долю работы по «бухгалтерскому учёту» Школьной компании.

Комментарии _____

5. Павлик постоянно создаёт проблемы себе и окружающим. Он часто нарушает правила ведения собраний и рабочих встреч Школьной компании: опаздывает, шумит, уходит, когда захочется, часто конфликтует с «коллегами». С другой стороны, он не пропустил ни одного собрания и является самым опытным «производственником».

Комментарии _____

С помощью данного упражнения вы сможете поделиться своим опытом по разрешению конфликтных ситуаций, мешающих работе команды. Прочитайте список незаконченных утверждений. Закончите утверждения. Обсудите свои варианты с другими членами команды. Обменяйтесь мнениями о способах эффективного разрешения конфликтов. Подведите итоги обсуждения. Выработайте план действий для обеспечения работы с различными конфликтными ситуациями.

1. Конфликт — это...
2. Однажды я прекрасно справился с конфликтной ситуацией...
3. Когда что-то не ладится, я обычно...
4. Иногда мне удастся избежать конфликта следующим образом...
5. Когда кто-нибудь не соглашается со мной по вопросу, который я считаю важным,...
6. Когда кто-нибудь начинает спорить со мной по вопросу, в котором я считаю себя достаточно компетентным,...
7. В момент конфликта я чувствую себя...
8. В нашей команде мы справляемся с конфликтами...
9. В конфликтной ситуации я обычно...
10. Когда что-то меня задевает, я...
11. Когда кто-нибудь избегает конфликта, я...
12. Скорее всего, в конфликтной ситуации я стану на сторону...
13. Моя самая сильная сторона в конфликтной ситуации — это...
14. В нашей команде конфликты чаще всего возникают из-за...
15. Самый важный итог конфликта — это...

Моя команда и я

Бланк для заполнения, приведённый ниже, состоит из 10 утверждений и шкалы, отражающей силу вашей убежденности в том или ином высказывании. Степень отождествления каждого члена команды с её целями и задачами прямо пропорциональна силе убеждения. Просмотрите каждое из 10 утверждений. Для каждого отметьте, насколько сильно вы в нём убеждены. «1» значит слабую степень убеждённости, «5» — сильную.

	Слабая			Сильная	
Я убеждён (а) в успехе команды.	1	2	3	4	5
Я верю, что команда способна достичь своей цели.	1	2	3	4	5
Я убеждён (а) в желании членов команды поддерживать друг друга.	1	2	3	4	5
Я убеждён (а) в том, что у нашей команды большой потенциал и большое будущее.	1	2	3	4	5
Я верю в развитие команды в целом и каждого её члена.	1	2	3	4	5
Я убеждён (а), что окружающие положительно относятся к нашей команде.	1	2	3	4	5
Я верю, что каждый делает всё от него зависящее, чтобы как можно лучше выполнить стоящие перед нашей командой задачи.	1	2	3	4	5
Я убеждён (а), что наша команда выполняет важные и значимые задачи.	1	2	3	4	5
Я убеждён (а), что мои личные цели согласуются с общими целями команды.	1	2	3	4	5
Я верю в способность и желание лидера команды поддерживать членов команды.	1	2	3	4	5

График успешности команды поможет вам исследовать достижения деятельности, проанализировать успехи и неудачи за определённый период времени. Графическое изображение поможет вам выделить виды деятельности, которые ведут к удаче и гарантируют её в будущем, и выделить области, нуждающиеся в доработке.

Постройте график на оси координат успешности и времени. Степень успешности определяется по шкале от 0 до 7. Ноль означает отсутствие успеха, семёрка — стопроцентный успех. Ось времени может быть поделена на недели. График успешности отражает индивидуальное восприятие каждым членом компании её успешности. Сравните ваш график с графиками, составленными вашими коллегами. Обсудите результаты. Определите основные направления работы по поддержанию и развитию успешных направлений деятельности. Выработайте план действий по преодолению недостатков. Повторите упражнение через некоторое время для оценки прогресса и оценки проведённых изменений.

График успешности



Важные показатели эффективности любой компании, в том числе и Школьной: человеческие отношения, доброжелательная рабочая обстановка, взаимное доверие и общение между работниками и руководством, рост и развитие, совместная работа и взаимодействие, решение возникающих проблем и задач в пользу всей организации. Удовлетворённость процессом и результатами индивидуальной и коллективной работы — важнейшее условие эффективности.

Современный, основанный на комплексной оценке, подход к оценке эффективности, получивший название «подход всех заинтересованных сторон», принимает во внимание то, что в каждом виде деятельности, в том числе и предпринимательской, существует много сторон (лиц и организаций), по-своему заинтересованных в её результатах. Показателем эффективности в этом случае служит степень удовлетворённости всех заинтересованных групп — как внутри организации, так и вне её: кредиторы, поставщики, работники и владельцы компании, акционеры. У каждой группы есть свой критерий для оценки эффективности:

- ▲ владельцы — денежный доход;
- ▲ работники — заработная плата, стиль руководства, удовлетворенность работой;
- ▲ потребители — качество товаров и услуг;
- ▲ кредиторы — кредитоспособность;
- ▲ поставщики — удовлетворительное взаимодействие;
- ▲ правительство — соответствие законам и нормам;
- ▲ общество — вклад в общественную жизнь.

В современном подходе учитывается фактор социальной ответственности: благосостоянию работников и сообщества придается не меньшее значение, чем доходности акций и прибылям владельцев.

Мера ответственности

Социальная ответственность бизнеса

Как часто вас призывают «быть хорошим гражданином»? А что это значит? Быть ответственным? инициативным? заботиться об окружающих? относиться к людям так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам? быть в курсе происходящих событий? принимать участие в жизни сообщества? помогать тем, кто в этом нуждается? не нарушать законы, соблюдать правила и неписанные традиции? Знать свои права и осознавать ответственность? А может быть, просто «не высовываться», «не делать глупостей» и «не создавать никому проблем»?

Сегодня много говорят и пишут о «гражданском обществе». И это не просто «дань моде». От того, насколько социально активно и социально ответственно ведут себя граждане, зависит настоящее и будущее любой страны. Быть «хорошим гражданином» и жить в обществе «хороших граждан» важно — это может на собственном опыте испытать каждый из нас.

Может ли бизнес быть социально активным и социально ответственным «корпоративным гражданином»? Главная забота бизнеса — прибыль и обязательства перед теми, кто предоставил финансовое обеспечение, а забота о социальном окружении увеличивает и без того высокие издержки. Почему же компании во всем мире вкладывают ресурсы в социальные программы для своих сотрудников и местных сообществ? Потому что это выгодно. Сегодня социальная активность бизнеса выходит за рамки «благотворительности» и осуществля-

ется совместными усилиями местных, региональных, национальных и международных бизнес-сообществ, правительственных, общественных и некоммерческих организаций. Социальная активность — ядро, вокруг которого формируется образ и репутация современного бизнеса. Она дает ощутимые преимущества компаниям, работающим на рынке, в плане продвижения товара, закрепления и расширения позиции на рынке, сохранения старых и завоевания новых клиентов, укрепления отношений с партнерами и властью, повышения лояльности сотрудников, развития новых навыков.

Руководители несут ответственность, прежде всего, перед своими сотрудниками. Сегодня многие компании и предприятия вкладывают в социальную поддержку своих работников, обучающие программы для существующего и, особенно, вновь нанимаемого персонала огромные средства. Мировая и российская практика убедительно доказывает: чем в большей степени бизнес-сообщество привлекает на свою сторону собственный персонал, тем прочнее его социальная база.

В странах с рыночной экономикой успешность и устойчивость бизнеса напрямую зависит от мнения потребителей, общественного мнения и прессы. А их интересует не только прибыль, которую зарабатывают компании, и процентные ставки по вкладам. Например, 76% американцев готовы переключиться на продукт конкурента (даже если он стоит дороже), если при его производстве не будет нанесён урон природе. Поэтому американские корпорации заботятся об окружающей среде и охотно включаются в экологические программы.

Другое направление корпоративной гражданственности касается социальной вовлеченности бизнеса в жизнь местных сообществ. Объединяя усилия, правительство, бизнес и некоммерческий сектор могут оказать помощь социально незащищенным слоям населения, поддержать молодых и немолодых людей экономически, помогая получить новое образование и навыки, предоставляя рабочие места или возможность открыть свой бизнес, оказать поддержку образовательным программам и социальным проектам, снизить социальную напряженность, смягчить проблему экономического неравенства, возродить доверие населения к предпринимательству и предпринимателям. Тому есть множество примеров.

А как это сочетается с главной заботой бизнеса — прибылью? Выгодно ли вкладывать ресурсы в социальные программы, как «внутренние», направленные на улучшение положения собственных сотрудников, так и «внешние», работающие на местные сообщества. Вот некоторые из экономических последствий социальной активности бизнеса:

- ▲ лояльность работников и покупателей,
- ▲ рост производства, создание новых рабочих мест,
- ▲ смягчение социальной напряженности и негативной реакции на предпринимательскую деятельность,
- ▲ благоприятная реакция правительства и населения, общественного мнения и прессы на усилия бизнеса, предпринимаемые в социальной сфере,
- ▲ трансформация самих компаний и предприятий в корпоративных граждан, активно влияющих на социально-экономические процессы и получающих от этого свою выгоду.

Рассмотрим несколько ситуаций, характеризующих сложные и имеющие важные социальные последствия решения, которые порой приходится принимать в бизнесе.

- ▲ Должен ли быть закрыт нерентабельный завод? Как это отразится на жизни работающих на нём людей, их семей, всего местного сообщества? Несёт ли бизнес ответственность за негативные последствия своих решений?
- ▲ Несёт ли бизнес ответственность за сохранение природной среды? О чём в первую очередь должны думать собственник и (или) управляющий компании при определении приоритетных направлений капиталовложения: о приобретении новейшего цехового оборудования или модернизации очистных сооружений?
- ▲ Несёт ли бизнес ответственность за выпуск высококачественной и безопасной продукции, произведённой согласно государственным стандартам и международным нормам, и соответствие продукта рекламируемым характеристикам и маркировке?
- ▲ Несёт ли бизнес ответственность за создание благоприятных условий для работы, развития, роста и справедливого вознаграждения труда работников?

На первый взгляд, ответить на все эти вопросы легко. У бизнеса не больше прав подвергать опасности благосостояние и благополучие людей и сообществ, чем у любого отдельного человека, группы людей или организации. Однако, по мнению знаменитого учёного-экономиста профессора Милтона Фридмана, основная сфера ответственности бизнеса — извлечение прибыли в результате эффективного использования ресурсов в рамках, ограниченных законодательством. Он счёл бы неэффективным, безответственным и неэтичным вложение в нерентабельное производство ресурсов, альтернативное использование которых могло бы принести пользу всему обществу.

Изучите материалы местной прессы, обращая внимание на ситуации, когда решения, принимаемые в бизнесе, оказывают определённое воздействие на природную среду или жизнь сообществ. Подумайте, как повели бы себя в каждом конкретном случае компании и предприятия, руководствующиеся принципами социальной ответственности бизнеса.

Этический кодекс

Большое влияние на эффективность деятельности компании оказывает культура организации – набор основных ценностей, убеждений, взглядов и норм, общих для всех членов коллектива. Эти основные ценности могут касаться этики поведения, требований к работникам, эффективности работы, стандартов обслуживания покупателей, и именно они являются тем стержнем, который скрепляет структуру организации. Одним из самых популярных документов деловой практики становится кодекс корпоративной этики, в котором фиксируются единые этические нормы, дополнительные обязательства и ограничения, накладываемые на руководителей и сотрудников организации. Если этот документ является жизнеспособным, каждый член организации выполняет предписания, занимается самоконтролем и наблюдает за соответствием действий сослуживцев морально-этическим нормам, стандартам и ценностям, прописанным в кодексе. Порой возникают опасения, что сотрудники могут воспринять такой «свод жизненных правил» как ограничение личной свободы и склонность топ-менеджеров к тоталитарному стилю руководства. По мнению экспертов, подобного не произойдет, если всем с самого начала станет ясно, что этический кодекс – это инструмент эффективной работы и быстрого урегулирования проблем. Если миссия компании – цель движения, то стратегия и культура организации, а также её этический кодекс – это маршрут и расписание движения.

Выполните следующий тест. Прочитайте примеры и поставьте 0 – если вы в высшей степени не согласны с утверждением; 1 – если не согласны; 2 – если согласны; 3 – если полностью согласны.

- | | |
|---|---|
| _____ 1. Я не буду сообщать руководству о том, что мой коллега каждый день уходит с работы на час раньше. Ябедничать нехорошо! | _____ 6. Иногда, когда в офисе затишье, можно заняться личными делами. Мой брат скучает по дому, и я не упускаю случая послать ему с работы подробное электронное сообщение обо всех последних новостях. В этом нет ничего предосудительного, не так ли? |
| _____ 2. Если группа сотрудников, работающих под моим началом, отказывается надевать защитные шлемы, ссылаясь на то, что без них работать удобнее, я «закрою на это глаза». Иногда результаты работы важнее соблюдения правил её выполнения. | _____ 7. Я прекрасно знаю, что продать 20 единиц товара за один день – редкая удача для торгового представителя. Но если я поставлю такую задачу перед сотрудниками и пригрозю, что те, кто не справится с ней, могут через месяц проститься с работой, люди начнут делать лучшее, на что способны. |
| _____ 3. Если после возвращения из командировки я не смогу найти квитанций, удостоверяющих, сколько денег было потрачено на транспортные расходы, я буду настаивать на возмещении, указав приблизительную сумму. | _____ 8. Когда цели определены, задачи поставлены, я считаю, что для их достижения хороши все средства. |
| _____ 4. Бывают ситуации, когда стоит утаить от начальства неприятную информацию. Например, когда я услышал, как коллеги критиковали методы управления моего босса, я предпочёл не передавать содержание разговора, щадя его самолюбие. | _____ 9. Клиент сказал, что сделку можно считать состоявшейся, если товар будет доставлен до четверга. И, хотя я знал, что мы не сможем ничего сделать до пятницы, в полном соответствии с главным принципом: «Никогда не противоречьте клиенту» я ответил: «Конечно, нет проблем!» |
| _____ 5. Компания, в которой я работаю, занимается рекламой средства от облысения. Я знаю, что средство неэффективно, и мой начальник тоже. Но он руководствуется принципом: «Если потребители верят в эффективность средства, мы должны заниматься его продвижением». И, хотя мне не очень нравится ситуация, я считаю, что противоречить начальству нельзя. | _____ 10. Междугородние переговоры стоят дорого, а в бюджет компании на этот вид расходов заложена солидная сумма. Я считаю, что один-другой личный звонок в другой город «не обеднит» компанию, а вот на моём личном бюджете скажется значительно. |

- _____ 11. Я считаю крайне неразумным, что корпоративный кодекс нашей компании запрещает делать подарки потенциальным клиентам, особенно если речь идет о крупной сделке. В конце концов, главное – заключить контракт, а что для этого понадобится сделать, не так уж важно.
- _____ 12. Не понимаю, зачем компания тратит деньги, и не малые, на создание кодекса корпоративной этики, если следовать ему всё равно невозможно. Например, кодекс предписывает сотрудникам относиться к клиентам, как к своей семье. Я не обманываю свою семью, а вот работая с клиентами, иногда приукрашиваю действительность. Сами понимаете: «не обманешь, не продашь».
- _____ 13. Инструкции предписывают тщательно проверять грузы, пришедшие от поставщиков. Если обнаруживается, что поставка неukoмплектована, мы немедленно связываемся с поставщиком. А вот на днях произошла такая история: мы получили четыре упаковки груза, а счёт оплатили за две. Думаю, чем меньше людей об этом узнает, тем лучше.
- _____ 14. Сестра попросила меня сделать 200 копий анкет для предстоящего исследования, проводящегося в местном сообществе. Я пообещал выполнить ее просьбу. В офисе есть копировальная машина, и я считаю, что могу воспользоваться ею – ведь это делается для блага сообщества.
- _____ 15. Одно из преимуществ офисной работы – экономия на канцтоварах. Карандаши, скрепки, бумага, конверты – это такая мелочь для компании, а дома всё пригодится.

Подсчитав результаты, вы узнаете, каков ваш «этический коэффициент».

- 0 Вы достойны памятника при жизни.
- 1–5 Ваши этические принципы достойны уважения и подражания.
- 6–10 Вы человек, придающий большое внимание вопросам этики.
- 11–15 Этические принципы, которыми вы руководствуетесь, выше среднестатистической нормы.
- 16–25 Ваши этические принципы находятся на среднестатистическом уровне.
- 26–35 Вам следует задуматься над вопросами этики.
- 36–44 У вас могут быть проблемы этического характера.
- 45 Если вы не пересмотрите своё отношение к проблемам этики, вас ждут серьёзные неприятности.

**А вы
знаете,
что...**

Первый российский этический кодекс делового сообщества был принят в 1912 году. Он назывался «Семь принципов ведения дел в России». Вот его положения:

- ▲ Уважай власть.
- ▲ Будь честен и правдив.
- ▲ Уважай права частной собственности.
- ▲ Люби и уважай людей.
- ▲ Будь верен своему слову.
- ▲ Живи по средствам.
- ▲ Будь целеустремлён.

Управленческое решение

Каждая организация сильна настолько, насколько сильны те, кто принимают в ней решения, умеют ли они извлекать уроки из опыта, делают ли эти знания доступными для своих сотрудников, постоянно ли адаптируются к изменяющимся условиям.

История, которую вы читаете, произошла в одной Школьной компании. Ситуации, подобные той, в которой оказались ребята, и проблема, которую им пришлось решить, возникают довольно часто. Предлагаем вам обсудить её и сделать выводы: они могут оказаться полезными впоследствии.

А произошло вот что: часть материалов, закупленных для использования в производстве, оказалась испорчена, и не по вине поставщиков, а по небрежности персонала. Как это ни неприятно, такое может случиться, и случается не только в Школьных компаниях, но и в настоящих. Что сделала бы в такой ситуации ваша Школьная компания? Можно ли найти решение, которое, не противореча принципам этики и эффективности, поможет избежать убытков и выполнить обязательства перед «акционерами»?

Прочитайте текст и ответьте на вопросы, которые помогут вам принять правильное решение.

Школьная компания «Идеал» собирается продавать «наборы первой медицинской помощи». В водонепроницаемую пластиковую коробку, служащую упаковкой, будут укладываться баночка зеленки, бинт, стерильная вата, а для покупателей, которые захотят иметь такую мини-аптечку в автомобиле – два сигнальных маячка, очень полезных в экстренных ситуациях, которые могут случиться в пути. Было решено вкладывать в каждый набор две краткие инструкции: по оказанию первой помощи при порезах и ранах и пользованию сигнальными маячками.

Распространяя «акции», члены Школьной компании обещали, что после ликвидации инвесторам будут выплачены «дивиденды в размере не менее 2,50 руб. на акцию. Когда сумма, необходимая на закупку материалов, была собрана, их приобрели «оптом», так что в среднем материальные затраты на комплект составили 37,5 рублей. На основании проведенных исследований «маркетинговый отдел» пришел к заключению, что особым спросом продукция компании будет пользоваться среди автомобилистов. Именно на этом варианте комплекта – с дополнительными сигнальными маячками, при изготовлении которых используется фосфор, решили сконцентрироваться члены компании, рассчитывая, что им удастся продать 100 наборов по цене 70 рублей. Выпускаемая в округе газета напечатала небольшую заметку о Школьной компании и ее продукции. В заметке было указано, что входит в набор, сколько он стоит, подчеркивалось также, что товар будет особенно полезен автомобилистам.

Когда материалы были доставлены, консультант Школьной компании Виктория Лаврентьевна показала их ребятам. Они вскрыли коробки и убедились, что все необходимое прибыло и находится в прекрасном состоянии. Виктория Лаврентьевна сообщила, что работа по комплектации наборов начнется на следующей неделе, а коробки тем временем будут храниться в небольшом подсобном помещении, расположенном неподалёку от классной комнаты, где проходило собрание.

Виктория Лаврентьевна поручила президенту Школьной компании, Люсе Даймонд найти помощников, которые перенесут коробки, и напомнила, что перед уходом нужно проверить, закрыто ли окно, и запереть дверь. Люся и её помощники закрыли дверь на ключ, а проверить окно забыли. Когда на следующей неделе Виктория Лаврентьевна вошла в помещение, где хранились коробки, она обнаружила, что та, в которой находились сигнальные маячки, стоит

в луже воды у слегка приоткрытого окна – накануне было ветрено, потом начался ливень, и струи воды попали прямо на коробку. Виктория Лаврентьевна вздохнула и перенесла её на сухое место. Когда члены Школьной компании собрались, радостно предвкушая начало работы, Виктория Лаврентьевна упрекнула их за небрежность. «Начнем с проверки материалов», – строго сказала она.

«По-моему, всё в порядке! Я не вижу никаких повреждений!», – воскликнула Люся. Присмотревшись, она огорченно прошептала: «А вот теперь вижу...» Действительно, тщательная проверка показала, что, хотя на первый взгляд маячки выглядели совершенно нормально, многие из них подмокли и теперь могли оказаться бесполезными в случае экстренной ситуации на дороге. Когда урон стал очевидным, ребята ужасно расстроились. «Мы не можем продавать наборы, в которые входят поврежденные изделия, по цене, которую установили», – сказал кто-то. «Что же нам делать?» – отреагировал кто-то другой. «Назначить новую цену?» – то ли спросил, то ли предложил кто-то третий.

Сначала это вызвало возражения: «Мы не можем вернуть сигнальные маячки и не можем исключить их из комплекта, ведь в газетной заметке написано, что в него входит. И, кстати, как же мы вернем вклады «акционеров» и выплатим им «дивиденды», если снизим цену?» В ходе бурного обсуждения проблемы ребята пришли к следующему заключению: «Мы не можем продавать наборы по 70 рублей, хотя именно эта цена указана в заметке, включив в комплект изделия, в надежности которых мы уже не уверены».

Подвёл итоги вице-президент по маркетингу Вова Морозов: «Мы не можем обманывать покупателей, которые поверят нам и будут полагаться на качество и надежность нашей продукции. Если мы скажем о повреждениях, автомобилисты не станут покупать наборы, ведь их привлекает наличие маячков. Если не скажем, – обманем ожидания и доверие покупателей. И всё же, даже если это приведёт к потере прибыли, играть надо по правилам».

Ребята обратились за помощью к Виктории Лаврентьевне, но она отказалась решать за них проблему, сказав: «Это ваша компания и ваше решение. Вы несёте за них ответственность».

Вопросы для обсуждения

Какая проблема стоит перед Школьной компанией?

Имеет ли значение, по чьей вине были испорчены доставленные материалы?

Какую ответственность перед потенциальными покупателями несет компания?

Какую ответственность компания несет перед инвесторами?

Рассмотрите несколько вариантов решения проблемы. Какой из них кажется вам наиболее предпочтительным?

Почему? Какой вариант вы считаете сомнительным с точки зрения этики? Почему?

- а. Компания продает наборы по начальной цене, предупреждая покупателей, что продукцию можно использовать только в домашних условиях.
- б. Наборы продаются по цене ниже установленной. В результате компания несёт убытки, и «акционеры» не получают обещанных им «дивидендов».
- в. Наборы продаются по сниженной цене, и, чтобы возместить потери, члены компании вкладывают собственные средства.
- г. Компания проводит дополнительную эмиссию «акций». Затем наборы продаются по цене, которая покрывает издержки, позволяет вернуть вклады и выплатить «дивиденды» обеим группам «акционеров». (Должны ли члены компании объяснить второй группе инвесторов, почему возникла необходимость в дополнительном выпуске «акций»?)

Повестка дня

Общее собрание Школьной компании

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие собрания

Президент/Глава администрации

1. Отчёт Президента/Главы администрации

Президент/Глава администрации

2. Отчёт производственного отдела

«Отдел производства»

Плановый объём производства _____

Результаты за отчётный период _____

Понедельный выпуск продукции _____

Производственные вопросы: производительность, качество, техника безопасности

3. Отчёт маркетингового отдела

«Маркетинговый отдел»

Плановый объём реализации _____

Результаты за отчётный период _____

Понедельная выручка от реализации _____

Вопросы маркетинговой стратегии: техника продаж, запасы готовой продукции

4. Отчёт отдела по работе с персоналом

«Отдел по работе с персоналом»

Активные члены Школьной компании _____

Вопросы посещаемости _____

Вопросы дисциплины и мотивации

5. Отчёт финансового отдела

«Финансовый отдел»

Доход от реализации продукции _____ руб.

Расходы:

Материальные затраты на реализованную продукцию _____ руб.

«Оплата труда» + _____ руб.

+ «Комиссионные» + _____ руб.

+ Прочие расходы + _____ руб.

Итого расходы — _____ руб.

Разница между доходом и расходами = _____ руб.

6. Отчёт отдела информационно-коммуникационных технологий

«Отдел ИКТ»

7. Разное

Президент/Глава администрации

8. Дата и время проведения следующего собрания

Президент/Глава администрации

Анализ ситуации (кейс-стади)

Некоторые решения, которые приходится принимать работникам, зависят не столько от этического кодекса компании, сколько от личных морально-этических норм и стандартов поведения. Особенно трудно бывает принять решение, если стандарты компании или тех, в чьём подчинении находится сотрудник, расходятся с его личными принципами и ценностями.

Трудное решение

Иван Никифорович Молчалин, глава семьи с тремя детьми в возрасте от 3-х до 9-ти лет, вот уже 10 лет трудится в торговом предприятии, специализирующемся на продуктах питания. Он пришёл туда сразу после окончания училища и начал работать помощником продавца в мясном отделе. По мере повышения квалификации и приобретения опыта Ивана Никифоровича несколько раз повышали в должности, а на прошлой неделе он был назначен руководителем отдела, в котором начал свою трудовую биографию. Семья, коллеги и сам Иван Никифорович были чрезвычайно довольны. Не лишней была и значительная прибавка в зарплате — не просто растить троих детей!

В течение некоторого времени магазин, в котором работает Иван Никифорович, торговал охлаждёнными цыплятами. Многие покупатели предпочитали охлаждённую птицу замороженной, и цыплята «шли нарасхват». При подведении итогов продаж этот вид продукции неизменно оказывался в категории наиболее прибыльных. Чтобы удовлетворить растущий спрос, пришлось увеличить объём закупок. Продажи продолжали расти, но увеличивались и издержки, и через некоторое время каждый дополнительно проданный цыплёнок перестал приносить ту долю прибыли, которая была выгодна торговому предприятию. И тогда новый директор придумал «мощный маркетинговый ход». В целях сокращения издержек предприятие сменило поставщиков и вместо охлаждённых цыплят начало закупать замороженных по более низкой цене. Ничего не подозревающие покупатели продолжали раскупать «подтаявших» цыплят, прибыль резко пошла вверх, и так продолжалось уже около года.

Напрямую с данной «стратегией» Иван Никифорович связан не был, но, конечно, работая в мясном отделе, не мог не знать о том, что происходит. Тем не менее, он предпочёл не вникать в суть дела и занял позицию «стороннего наблюдателя». В конце концов, ведь всё это проделывалось не только с ведома, но и по инициативе начальства, а кто он такой, чтобы указывать начальству, что делать... Спустя несколько дней после нового назначения, Ивана Никифоровича вызвали в кабинет директора, где тот сообщил, что в середине дня ожидается поставка большой партии цыплят, и распорядился разместить половину партии в морозильники, а оставшиеся разморозить и отправить на прилавки для продажи под видом «охлаждённых» цыплят.

Не кажется ли вам, что Иван Никифорович оказался лицом к лицу с морально-этической проблемой, которую он пытался игнорировать ранее, и ему придётся, наконец, принять трудное, но очень важное решение...

Вопросы для обсуждения

Какие варианты решения есть у Ивана Никифоровича?

- ▲ Выполнить распоряжение директора?
- ▲ Оказать неподчинение и в результате подвергнуться риску быть уволенным по какой-либо «уважительной причине»?
- ▲ Отказаться выполнять указание и пригрозить директору разоблачением его махинаций?
- ▲ Другие варианты? _____

Оцените каждый вариант. Нужно или не нужно оказывать сопротивление начальству? Дайте подробные и аргументированные ответы.

Должен или не должен сотрудник выполнять распоряжения начальства, если они расходятся с его личными и общепринятыми нормами этики и морали?

Что эффективнее: не подчиниться и вступить в прямой конфликт с директором или сделать всё как положено, не ставя в известность начальство? Не похож ли второй вариант на попытку отложить неприятный разговор, то есть политику «прячущего голову в песок страуса»?

Если сотрудник считает, что решения начальства вступают в противоречие с законодательством или не соответствуют морально-этическим нормам, должен ли открыто заявить об этих нарушениях. Да или нет? Почему?

Какие факторы, по вашему мнению, должны учитываться при принятии решения в ситуации, подобной описанной:

- ▲ совесть?
- ▲ личные стандарты поведения?
- ▲ забота о собственном благополучии?
- ▲ репутация компании?
- ▲ законодательство?
- ▲ общепринятые морально-этические нормы?
- ▲ другие факторы? _____

Какое решение приняли бы вы, оказавшись в подобной ситуации? Дайте подробный и аргументированный ответ.

Забегая вперёд

Вы провели предварительную оценку деятельности Школьной компании, получили новые знания и навыки на примере управления малым бизнесом, рассмотрели различные задачи и проблемы, с которыми может столкнуться любой начинающий предприниматель. Наступает время подведения итогов. Вам удалось изучить различные направления деятельности предприятия, испытать себя в роли производителей, коммерсантов, маркетологов, финансистов, менеджеров, специалистов в области информационно-коммуникационных технологий. Более того, многие из вас смогли «сменить место работы» и узнать, какие требования предъявляются к работникам, претендующим на занятие того или иного рабочего места, какие обязанности и ответственность предполагают различные должности. Вам есть чем гордиться, но впереди ещё много неотложных и важных задач, решение которых приведёт вас к цели.



В ваши первоочередные задачи входит принятие следующих решений:

- ▲ как распорядиться остатками сырья и материалов;
- ▲ как поступить с запасами готовой продукции;
- ▲ как оценить эффективность каждого этапа и направления деятельности;
- ▲ как вознаградить членов Школьной компании и выразить признательность всем, кто оказывал поддержку;
- ▲ как составить отчёт о деятельности Школьной компании.



Национальная экономика

Выполните следующие задания:

Определите 5 видов продукции (товаров или услуг), которые приносят нашей стране наибольший доход.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Выясните, сколько в среднем потратили россияне на приобретение товаров и услуг в прошлом году _____

Комментарии _____

Определите:

- а). 5 ведущих товаров/услуг, экспортируемых нашей страной;
- б). 5 ведущих товаров/услуг, импортируемых нашей страной.

Экспорт

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Импорт

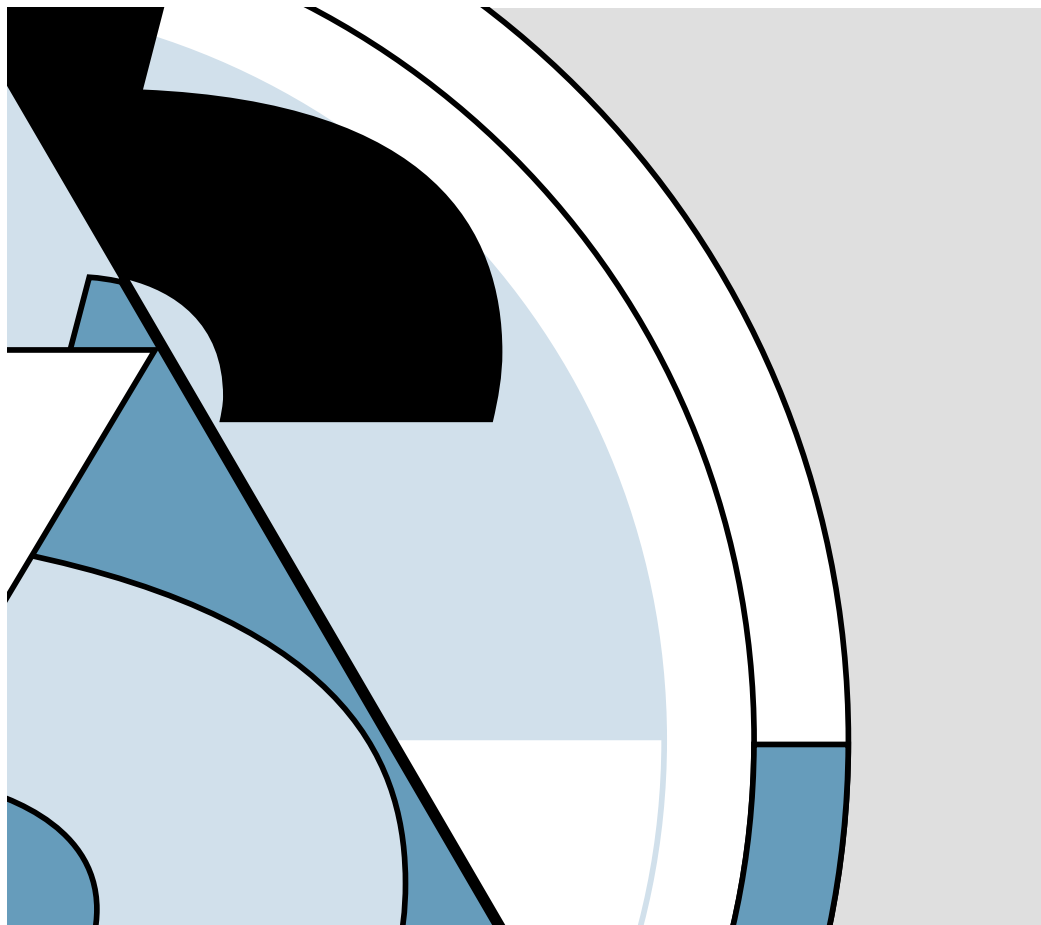
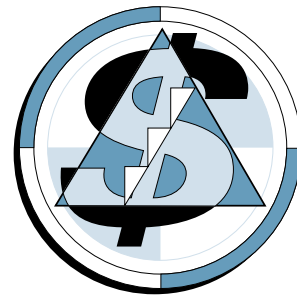
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Каким образом торговые соглашения между странами влияют на потребительские привычки и расходы местного населения?

- ▲ Составьте список первоочередных задач.

Что мне нужно сделать до следующей встречи:	В какие сроки:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Подведение ИТОГОВ



Термины

Активы
Баланс
Годовой отчёт
Карьера
Квалификация
Ликвидация
Отчёт о прибылях и
убытках
Предпринимательская
деятельность
Прибыль
Рейтинг профессий

ЦЕЛИ

1. Составление годового отчёта, информирующего «акционеров» о результатах, достигнутых Школьной компанией.
2. Изучение профессиональных возможностей, определение знаний, навыков и умений, связанных с различными видами карьеры.

ЗАДАЧИ

1. Обсуждение предпринимательской деятельности и роли, которую предпринимательство играет в экономике.
2. Подведение итогов и распределение «активов» Школьной компании.
3. Определение рейтинга и востребованности профессий на рынке труда.

Контроль качества

В течение нескольких следующих недель вы будете заняты подготовкой к «ликвидации» Школьной компании. Если вы занимались производством товаров, вам, вероятно, придётся реализовать остатки готовой продукции. Если оказывали услуги, — убедиться в том, что у вас не осталось невыполненных обязательств. «Руководители» должны проверить точность всей текущей и итоговой документации, а затем подготовить и отправить «акционерам» отчёт о результатах деятельности Школьной компании. На последнем, ликвидационном собрании вы подведёте итоги: обсудите сложности и неудачи, которые пришлось преодолеть, вспомните самые значительные события и успехи, отпразднуете достижения.

Ликвидация Школьной компании «Достижения молодых»

Рассмотрите задачи, возникающие на различных этапах ликвидации Школьной компании. Контролируйте их выполнение и не забывайте заполнять приведённую ниже таблицу: фиксируйте выполнение задач и в краткой форме записывайте свои впечатления и оценки.

Задача	✓ Выполнена	Насколько успешно? (Приведите аргументы в пользу своей оценки)
Завершите производство товаров или предоставление услуг.		
Сопоставьте плановые показатели с достигнутыми результатами к настоящему моменту, корректируйте планы на оставшийся до ликвидации период времени.		
Обсудите составление годового отчета.		
Завершите продажи и проверьте записи.		
Определите компенсационные выплаты.		
Рассчитайте единый налог.		
Обдумайте, как распределить «активы», рассчитайте «дивиденды».		
Сделайте добровольное пожертвование.		
Организуйте награждение и вручение «призов» самым активным членам Школьной компании.		
Оцените опыт, полученный в процессе и результате участия в Школьной компании.		
Отправьте годовой отчёт «акционерам».		
Рассмотрите карьерные возможности и составьте «карту карьеры».		
Узнайте, есть ли у вас предпринимательские качества и способности.		
Отпразднуйте успешное окончание игры.		

Личные достижения

Очень важно, чтобы на завершающем этапе деятельности все члены Школьной компании действовали согласованно и придерживались заранее составленного и утверждённого графика.

Бланк для самоконтроля — оценки индивидуальных результатов

▲ Насколько хорошо я справляюсь со следующими задачами:

1. достаточно ли у меня товаров, чтобы выполнить персональные цели по продажам/успеваю ли я выполнить норму по оказанию услуг;
2. вернул (а) ли я те товары, которые не планирую продать;
3. участвовал (а) в обсуждении распределения активов, политики по выплате «дивидендов», а также направления добровольного пожертвования;
4. оценил (а) мой личный вклад в успех Школьной компании;
5. вместе со всем коллективом Школьной компании обсудил (а) наши неудачи, успехи, достижения и всё, чему мы научились в процессе и результате участия в игре;
6. изучил (а) различные профессиональные и карьерные возможности и составил (а) «карту карьеры».

▲ Какие задачи стоят перед Школьной компанией:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Что мне нужно сделать до следующей встречи:	В какие сроки:
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Подведение итогов

Возможно, вы часто думаете о том, кем станете, какую профессиональную сферу выберёте, какую карьеру построите. Каким вам видится профессиональное будущее? Что для вас идеальная карьера? Вы уже знаете, где и кем вы хотите работать? Чего вы хотите добиться? Что привлекает вас в большей степени? Хотели ли бы вы основать собственный бизнес? Работать в частном секторе или на государственном предприятии? Изобрести новый продукт или услугу? Произвести переворот в науке? в технике? в искусстве? в бизнесе? Какие требования предъявляются к тем, кто хочет построить карьеру, которая представляется вам идеальной? Какое образование и профессиональную подготовку вы должны получить, чтобы ваша мечта стала реальностью?

▲ Как мне подготовиться к будущему:

1.

2.

3.

4.

5.

В разных странах мира производительность труда и вознаграждение за него имеют разное соотношение? Какая же доля «экономического пирога» (ВВП) достаётся тем, кто «печёт» этот пирог?

Сравнительная оценка производительности и заработной платы по ВВП
(по паритету покупательной способности национальных валют)

Страна	Часовая производительность по ВВП в дол. США	Часовая зарплата, в дол. США	ВВП на один доллар зарплаты
США	27,0	16,4	1,7
Великобритания	22,0	13,8	1,6
Германия	27,7	22,7	1,2
Франция	28,8	14,4	2,0
Япония	21,6	12,3	1,8
Канада	23,4	17,1	1,4
Италия	30,6	16,4	1,9
Турция	10,3	2,6	4,0
Чили	9,7	4,3	2,3
Корея	9,6	7,2	1,3
Мексика	14,5	4,5	3,2
Венгрия	8,8	2,7	3,3
Чехия	8,5	2,5	3,4
Польша	6,2	4,3	1,1
Россия	7,6	1,7	4,4

Источник: Золотая книга России. Международная ассоциация журналистов
«АСМО-ПРЕСС». М., 2000

**А вы
знаете,
что...**

Подведение итогов

Вы когда-нибудь слышали о прекращении деятельности предприятия, закрытии крупной компании, завода или маленького магазина? Прекращение деятельности организации может произойти в случае её реорганизации и ликвидации. Реорганизация может происходить путём слияния нескольких организаций в одну новую, присоединения одной организации к другой, разделения одной организации на несколько новых, выделение из одной организации других организаций или преобразования, то есть смены организационно-правовой формы. При реорганизации, которая, как правило, проводится по решению участников или собственника имущества, то есть добровольно, все права и обязанности или их часть переходят к иным субъектам, то есть происходит правопреемство. Ликвидация — это способ прекращения деятельности организации без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. В добровольном порядке юридическое лицо ликвидируется по решению его участников или органа, уполномоченного на то учредительными документами. Типичными основаниями добровольной ликвидации являются нецелесообразность дальнейшего существования организации, истечение срока, на который она была создана, достижение или, напротив, принципиальная недостижимость уставных целей организации.

В отличие от ликвидации настоящих компаний и предприятий, Школьные компании организуются в образовательных целях на определенный срок и ликвидируются в соответствии с правилами практикума. Руководствуйтесь следующими инструкциями по «ликвидации» Школьной компании и соблюдайте сроки, установленные графиком.

График ликвидации Школьной компании

После промежуточной оценки

- ▲ Проведите «инвентаризацию» остатков сырья и материалов, незавершённого производства и запасов готовой продукции.

Выясните, потребуются ли дополнительные материалы и сырьё для производства товаров/оказания услуг, необходимых для выполнения планов по реализации продукции. Хватит ли времени на осуществление всех производственных операций? Сможете ли вы вовремя доставить сырьё и материалы? Не останетесь ли с остатками сырья и материалов на руках по завершении производственного процесса?

За пять недель до годового (ликвидационного) собрания _____

Дата собрания

- ▲ Годовой отчёт.

«Годовой отчёт» подводит итоги работы Школьной компании, включает в себя описание деятельности, баланс, отчёт о прибылях и убытках и должен быть предоставлен всем «акционерам» и региональной организации «Достижения молодых». Часто Школьные компании включают в ликвидационный отчёт краткое изложение цели и стратегии, принципов, которыми они руководствовались в своей деятельности, информацию о самых значительных трудностях и достижениях. Желательно, чтобы в работе над составлением ликвидационного отчёта приняли участие все члены компании.

- ▲ Возврат нереализованной продукции.

Если у торговых представителей остаются запасы нереализованной продукции, их следует вернуть в «маркетинговый отдел». Возможно, другие члены компании успеют продать товары и (или) оказать услуги.

График ликвидации Школьной компании

За четыре недели до годового (ликвидационного) собрания _____

Дата собрания

▲ **Завершение производства.**

На данном этапе в распоряжении Школьной компании остается всего одна неделя, в течение которой следует реализовать все товары и услуги. Производственная деятельность, как правило, завершается, и коллектив концентрирует время и энергию на продажах запасов готовой продукции. Возможно, некоторые усилия нужно приложить к изменению маркетинговой стратегии и проведению особых маркетинговых мероприятий, направленных на стимулирование сбыта (скидки и др.).

▲ **Сверка приходно-расходной документации.**

Необходимо убедиться, что все операции Школьной компании учтены и зафиксированы. Расходные и приходные документы должны быть переданы в «финансовый отдел» и отражены в отчётах для подведения итогов.

За три недели до годового (ликвидационного) собрания _____

Дата собрания

▲ **Завершение продаж.**

Проверьте наличие первичных документов и правильность проводок в «бухгалтерских книгах». Начните заполнять итоговые отчёты.

За две недели до годового (ликвидационного) собрания _____

Дата собрания

▲ **Завершение оформления финансовой отчётности.**

Закройте «бухгалтерские книги» и начните проверку отчётов и сводных форм отчётности.

За неделю до годового (ликвидационного) собрания _____

Дата собрания

▲ **Завершение проверки финансовой отчётности.**

Последняя проверка итоговой отчётности, подготовка документации по «оплате труда» и выплате «дивидендов».

▲ **Заседание совета.**

Члены совета проводят заседание, на котором подводятся итоги деятельности и реализации цели, ради которой организована Школьная компания. На заседании путем голосования определяется «политика» в отношении «оплаты труда», выплаты «дивидендов» «акционерам» компании и добровольных пожертвований, распределения инструментов и оборудования, остатков сырья, материалов.

▲ **Годовой отчёт.**

Завершение работы над годовым отчётом, редактирование, печать, копирование и подготовка к рассылке копий «акционерам» Школьной компании.

Годовое (ликвидационное) собрание _____

Дата собрания

▲ **Годовое (ликвидационное) Школьной компании.**

На ликвидационном собрании подводятся итоги, обсуждаются результаты и опыт, приобретенный членами Школьной компании, образовательная и социально-информационная ценность практикума, анализируются трудности, чествуются и награждаются самые активные участники: как члены Школьной компании, так и те, кто оказывал им содействие и поддержку, празднуются достижения всего коллектива.

▲ **Завершение практикума.**

- Рассылка «годового отчёта».
- Выплата «дивидендов» и распределение «активов».
- Доставка «годового отчёта» и прочих документов и материалов в региональную организацию «Достижения молодых».
- Уборка помещения, где проходили рабочие встречи Школьной компании, возврат или распределение оборудования, инструментов, остатков сырья и материалов.

ОБРАТНЫЙ ОТСЧЁТ							
	Вс.	Пн.	Вт.	Ср.	Чт.	Пт.	Сб.
1 неделя							
2 неделя							
3 неделя							
4 неделя							
5 неделя							

**А вы
знаете,
что...**

Потребительские расходы домашних хозяйств являются частью денежных расходов, которые направляются на приобретение потребительских товаров и услуг. В их составе не учитываются расходы на покупку ювелирных изделий, оплату материалов и работ по строительству и капитальному ремонту жилых и подсобных помещений, являющихся инвестициями в основной капитал.

Структура потребительских расходов домашних хозяйств (по материалам выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств; в процентах)

	1995	1999	2001	2003
Потребительские расходы – всего, в том числе:	100	100	100	100
расходы на покупку продуктов для домашнего питания	49.0	52.0	45.9	37.7
расходы на питание вне дома	8.2	8.6	8.5	6.5
расходы на покупку алкогольных напитков	2.5	2.5	2.4	2.2
расходы на покупку непродовольственных товаров	31.8	30.8	34.4	37.3
расходы на оплату услуг	13.7	13.0	14.8	19.8

Источник: Россия в цифрах. 2004: Крат. Стат. сб. Госкомстат России. – М., 2004.

Что мы отдаем и что получаем взамен

Предпринимательство

По мере того как вы продвигаетесь к завершению участия в практикуме «Школьная компания» вы, вероятно, подводите некоторые итоги своего собственного вклада в успех совместной работы и думаете о том, что дал вам этот опыт, чему вы научились, какие новые знания и умения приобрели. Не исключено, что вы подумываете о том, не заняться ли в будущем самостоятельной предпринимательской деятельностью, не открыть ли собственное дело. Под предпринимательством понимается инициативная деятельность граждан, заключающаяся в производстве товаров и оказании услуг, направленная на получение прибыли и осуществляемая под их полную ответственность в рамках действующего законодательства и этических норм современного общества. Предпринимательство может быть выгодным и приносить прибыль, закладывает основу для благосостояния, служит средством реализации возможностей и потребностей отдельной личности и всего общества. Существует множество определений предпринимательства, и практически во всех подчеркивается личная инициатива, личная заинтересованность и личная ответственность предпринимателя за результаты своего труда. Начинающим предпринимателям необходимо понимать, что результатом деятельности может быть не только прибыль, но и убытки, и осознавать, что реализация самой удачной предпринимательской идеи сопряжена со значительными трудностями и риском. Многолетние наблюдения американских специалистов свидетельствуют: из регистрирующихся каждый год вновь созданных предприятий в течение первых 5-ти лет закрываются более 50%, а через 10 лет их остается менее 5%.

Какие качества и способности требуются, чтоб стать преуспевающим предпринимателем? И есть ли они у вас? Приведенный ниже тест поможет проверить это.

Предпринимательские качества и способности

Под каждым вопросом отметьте ответы, которые в наибольшей степени отвечают вашим мыслям и поведению.
Вы – единственный человек, который увидит ваши ответы, так что будьте честны с самим/самой собой!

1. Готовы ли вы к самостоятельному старту?

- _____ Я делаю все самостоятельно. Меня никогда не приходится подталкивать.
_____ Если кто-то помогает мне стартовать, я без проблем продолжаю двигаться дальше самостоятельно.

2. Как вы относитесь к людям?

- _____ Я люблю людей и могу поладить с кем угодно.
_____ У меня есть друзья, и мне больше никто не нужен.

3. Можете ли вы руководить людьми?

- _____ Я могу убедить людей объединить усилия ради общей цели.
_____ Я умею отдавать приказы, если кто-то говорит мне, что именно должно быть сделано.

4. Можете ли Вы нести ответственность?

- _____ Мне нравится нести ответственность за то, что я делаю, и добиваться успеха.
_____ Я приму на себя ответственность, если это необходимо, но предпочту, чтобы это сделал кто-то другой.

5. Хороший ли вы организатор?

- _____ Я предпочитаю все спланировать, прежде чем приступить к делу. Чаще всего именно я составляю планы и контролирую их выполнение.
_____ Я действую уверенно до тех пор, пока не случается что-нибудь неожиданное или возникают сомнения. В таких ситуациях у меня «опускаются руки».

6. Насколько вы трудоспособны?

- _____ Я работаю до тех пор, пока это необходимо. Если работа меня интересует, я не возражаю против большого объёма.
_____ Я могу работать какое-то время, но останавливаюсь, если чувствую усталость или скуку.

7. Умеете ли вы принимать решения?

- _____ Я умею быстро принимать решения, если это необходимо, и обычно оказываюсь прав.
_____ Я могу принять решение, если у меня достаточно времени, но не люблю решать что-то, не имея возможности все обдумать и взвесить, потому что потом буду сомневаться в правильности выбора.

8. Можно ли доверять вашим словам?

- _____ Можно. Я говорю только то, что считаю нужным и соответствующим действительности.
_____ Я стараюсь быть честным, но иногда говорю то, что, как мне кажется, от меня ожидают.

9. Что вы делаете, когда задача оказывается трудновыполнимой?

- _____ Если я решил сделать что-либо, меня ничто не остановит.
_____ Обычно я завершаю начатое, если все идет хорошо.

10. Насколько вы энергичны?

- _____ Меня переполняет энергия.
_____ Мне хватает энергии, чтобы делать то, что мне нравится.

Теперь подсчитайте, сколько раз вы отметили ответы:

под номером «один» _____

под номером «два» _____

Если большинство ваших ответов относятся к номеру «один», вы, скорее всего, сможете основать собственное дело и успешно управлять им. Если у вас больше ответов под номером «два» – вам, возможно, будет трудно начать свое дело в одиночестве, без чьей-либо поддержки. Если вы всё же хотели бы заняться бизнесом, попробуйте подыскать партнёра, обладающего способностями и знаниями, которых вам не хватает.

Как и с чего начать свой бизнес

Некоторые люди предпринимательскими способностями обладают от природы, большинству требуется приложить большие усилия, чтобы овладеть разносторонними знаниями и навыками, позволяющими успешно вести собственное дело и не потерпеть неудачу. Вы молоды, энергичны, коммуникабельны, изобретательны, талантливы и уверены в успехе? Прекрасно! Большинству преуспевающих предпринимателей присущи эти важные качества. Успех возможен, но чтобы добиться его недостаточно самых выдающихся способностей или многообещающей предпринимательской идеи. При создании бизнеса особое значение имеют разработка обоснованного бизнес-плана, формирование организационной структуры, выбор товаров и услуг, которые можно изготовить и выгодно продать, поиск источников финансирования, подбор персонала, проведение маркетинговых исследований, организация производственного процесса, продвижение и реализация продукции, управление персоналом, финансовый контроль. Чтобы предпринимательство было успешным, необходимы планирование и стратегия, а также умение реагировать на изменения и новые возможности рынка. Тем, кто хочет открыть собственное дело, следует заранее подготовиться к этому сложному виду деятельности и найти ответы на многие вопросы.

Потребители: результаты зависят от удовлетворения их потребностей.



Чтобы предпринимательство приносило прибыль, нужно, чтобы оно создавало товары и услуги, удовлетворяющие реальный и потенциальный спрос. Будет ли востребована продукция, которую вы собираетесь производить и продавать? Подумайте о том, как сделать свой продукт привлекательным для потребителей.

- ▲ Будут ли пользоваться спросом товары, которые я буду выпускать или услуги, которые я собираюсь оказывать?
- ▲ Кто мои конкуренты? В чём их сила и слабость?
- ▲ Какое значение имеет месторасположение моего бизнеса?
- ▲ Какие стратегии я буду использовать для продвижения своей продукции?

Привлечение и удержание клиентов — ключевой фактор успеха в бизнесе. Большинство процветающих предпринимателей руководствуется двумя простыми правилами:

- ▲ Правило № 1. Клиент всегда прав.
- ▲ Правило № 2. Если клиент не прав, см. Правило № 1.

Деньги, деньги...

Бизнесу, открывающемуся и развивающемуся, необходимы деньги, капитал. Подавляющее большинство начинающих предпринимателей не располагает собственными средствами в количестве, достаточном для создания, функционирования и развития бизнеса. Для привлечения денежного капитала они обращаются к внешним источникам финансирования: кредитованию, акционированию, венчурному финансированию и др. Прежде чем принять решение о выборе способа финансирования, следует ответить на следующие вопросы:

- ▲ Какое количество денежных средств необходимо для открытия бизнеса?
- ▲ Сколько собственных средств я могу инвестировать?
- ▲ Сколько денег и на каких условиях я смогу получить из внешних источников?
- ▲ Когда я начну получать прибыль и смогу вернуть деньги кредиторам и инвесторам вместе с причитающимися им процентами или дивидендами?

Что важно для кредиторов и инвесторов

Прежде чем финансировать ваши начинания, кредиторы и инвесторы потребуют представить информацию, с помощью которой они получают ответы на следующие вопросы:

- ▲ Есть ли у вас способности и возможности управлять бизнесом, открыть который вы собираетесь?
- ▲ Какова стоимость принадлежащих вам активов?
- ▲ Как и на что вы планируете истратить полученные деньги?
- ▲ Есть ли у вас поручители и кредитная история?

«Начнём с малого»

Если в будущем вы решите посвятить себя предпринимательству и примете решение о создании нового предприятия, вам придётся проанализировать свои возможности и способности взяться за реализацию задуманного проекта. В значительной степени успех или неуспех ваших усилий будет зависеть от того, насколько серьёзно и тщательно вы продумаете, какие цели и задачи поставите, как оцените сильные и слабые стороны потенциального продукта, проанализируете ресурсы, определите возможности финансирования, соберёте информацию о клиентах и конкурентах. Необходимо также определить, какое число собственников — участников и какая организационно-правовая форма помогут обеспечить эффективность вашего бизнеса: будете ли вы осуществлять индивидуальную предпринимательскую деятельность, привлечёте нескольких партнёров, большое количество партнёров? Какая форма объединения в большей степени соответствует вашим целям и задачам? Найти оптимальный вариант помогут ответы на следующие вопросы:

- ▲ Нуждаюсь ли я в капитале, который даст объединение с другими физическими или юридическими лицами в форме товарищества или общества?
- ▲ Заинтересован (а) ли я в знаниях и опыте, которые могут предоставить потенциальные партнёры?
- ▲ Располагают ли достаточными средствами и готовы ли предоставить мне их моя семья и знакомые?
- ▲ Готов (а) ли я заплатить за предоставленный капитал утратой полного контроля над бизнесом?
- ▲ Какую степень ответственности по обязательствам моего бизнеса я готов (а) принять?
- ▲ Буду ли я заниматься предпринимательской деятельностью с регистрацией юридического лица?

Роль малого бизнеса в современной динамичной жизни неуклонно возрастает. Как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой, если в прошлом малые предприятия создавались в основном в результате стремления многих открыть собственное дело, то в настоящее время создание малых предприятий нередко иницируется крупными компаниями, которые поручают им вести отдельные виды производства или устанавливать тесные связи с рынком. Часть мелких предприятий включена через контрактную систему или через систему франчайзинга в крупные производственные комплексы, и большие компании являются клиентами малых фирм, а последние — поставщиками крупного бизнеса.

**А вы
знаете,
что...**

Как найти нишу, в которой удастся заработать? В самые доходные сегменты войти непросто. Рекордсменом по доходности является общепит, но открыть кафе на углу становится непросто. Предпочтение отдаётся не «одиночкам», а «сетям». Начать не столь привлекательный бизнес, который может и «не пойти», гораздо проще. Издавать книжки можно без лицензирования, открыть салон красоты — тоже, хотя на некоторые виды услуг (торговля определёнными препаратами или медицинские услуги, вроде удаления бородавок) всё равно нужна лицензия. Проблема в тех нишах бизнеса, где пока не очень «тесно», в том, что они требуют серьёзного начального капитала.

Как раздобыть деньги? Проблем с кредитованием на первый взгляд нет: в любом банке есть программа кредитования малого бизнеса. Есть, однако, серьёзная поправка: «Мы не кредитует начальные проекты». До недавнего прошлого главным условием получения кредита был залог, сейчас решающий фактор — финансовое состояние, то есть банк может поинтересоваться хотя бы одним годовым отчётом. Откуда же ему взяться у начинающего предпринимателя? Поэтому деньги на начало проекта нужно искать самостоятельно. Зато если в первый (самый сложный) год всё пройдёт гладко, банки будут предлагать кредиты наперебой.

Основным препятствием, мешающим развитию бизнеса, как и следовало ожидать, российские предприниматели считают бюрократизм. И то, без чего не обходится разговор о малом бизнесе: чтобы заняться им, нужно не только получить огромное количество бумаг, но и быть готовыми к легионам проверяющих (пожарных, санитарных врачей, районных начальников по малому бизнесу, торговых инспекторов, экологов и др.), среди которых, увы, встречаются весьма опытные «бизнесмены».

Предприятия, выплачивающие налоги в полном объёме, отдадут в государственную казну налог на прибыль, НДС (налог на добавленную стоимость), налог на имущество, а также ЕСН (Единый социальный налог). О налоговых ставках см. Налоговый кодекс РФ.

В то же время, малым предприятиям (и индивидуальным предпринимателям) наряду с иными режимами налогообложения, предусмотренными законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, разрешают применять упрощённую систему налогообложения. Применение этой системы предусматривает освобождение от обязанности по уплате налога на прибыль организации, налога на имущество организации и единого социального налога. Организации, применяющие упрощённую систему налогообложения, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость (НДС)¹, но производят уплату страховых взносов на обязательное пенсионное страхование и иные налоги в соответствии с законодательством Российской Федерации. Налоговой базой в упрощённой системе налогообложения признаются: денежное выражение доходов (если объектом налогообложения являются доходы организации или индивидуального предпринимателя) или денежное выражение доходов, уменьшенное на величину расходов (если объектом налогообложения являются доходы организации или индивидуального предпринимателя, уменьшенные на величину расходов). В первом случае налоговая ставка устанавливается в размере 6%, а во втором — 15%. Подробнее см. Главу 26.2. Упрощённая система налогообложения Налогового кодекса РФ.



- Налоговая система Российской Федерации.
- Система налогообложения малого бизнеса.

Полезный сайт: www.nalog.ru

¹ За исключением НДС при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации.

Последнее заседание совета Школьной компании

На последнем заседании совета вы выясните, достигнута ли цель, ради которой была организована ваша Школьная компания, и оказалась ли прибыльной ваша деятельность. Если прибыль получена, вам необходимо определить политику выплаты «дивидендов» по «акциям». В реальном бизнесе объём дивидендных выплат свидетельствует не только о прибыли компании, но и качестве управления. Для Школьных компаний распределение «активов», расчёт и выплата «дивидендов» — возможность изучить на практике как работает этот механизм. В «активы», подлежащие распределению среди «акционеров», кроме «дивидендов», включается также возврат номинальной стоимости «акций».

Дивиденды

В реальном бизнесе, инвестируя свои средства путём приобретения акций, акционеры рассчитывают на получение определённого дохода от этих инвестиций. Такой доход не обязательно должен принимать форму дивидендов, поскольку чистая прибыль акционерного общества, не распределённая в виде дивидендов, в конечном счёте, увеличивает стоимость активов и рост капитализации, а значит, повышает благосостояние акционеров, являющихся собственниками компании. В случае выхода из общества или его ликвидации акционер получает свою долю имущества компании. Если бы ваша Школьная компания продолжила работу, вы могли бы использовать часть прибыли на увеличение активов, необходимых для последующих производственных циклов. Однако согласно правилам, каждая Школьная компания должна быть ликвидирована по окончании срока, на который она была организована, а все «акционеры» — получить не только «дивиденды», но и компенсацию своей доли «имущества», равную размеру их вклада в «стартовый капитал», то есть суммарной стоимости принадлежащих им «акций». Величина вклада определяет долю каждого в активах компании, а следовательно, и соответствующую долю прибыли в виде дивидендов.

Механизм распределения активов при ликвидации Школьной компании должен быть зафиксирован в ликвидационном отчёте. Приведём пример:

	сумма, руб.
Активы, подлежащие распределению	
Наличные	930
Распределение активов	
Возврат номинальной стоимости акций	800
Выплата дивидендов	80
Добровольные пожертвования	50
Общая сумма распределённых средств	930

Повестка дня ✓

Заседание совета

Ликвидация Школьной компании

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие заседания

Президент/Глава администрации

Повестка дня:

1. Отчёт президента/главы администрации

Президент/Глава администрации

Объявления

Результаты деятельности за отчётный период

2. Отчёт отдела по работе с персоналом

«Отдел по работе с персоналом»

Активные члены Школьной компании

Табельный учёт за отчетный период

3. Отчёт маркетингового отдела

«Маркетинговый отдел»

Плановая выручка от реализации продукции

Продукт А	Продукт Б	Продукт В
_____ руб.	_____ руб.	_____ руб.

Выручка от реализации продукции за отчётный период

_____ руб.	_____ руб.	_____ руб.
------------	------------	------------

4. Отчёт финансового отдела

«Финансовый отдел»

Отчёт о прибылях и убытках

Балансовый отчёт

Доход от реализации продукции _____ руб.

Активы	
Сальдо на конец отчётного периода	_____ руб.

Расходы

Материальные затраты на реализованную продукцию _____ руб.

«Оплата труда» + _____ руб.

+ «Комиссионные» + _____ руб.

+ Прочие расходы + _____ руб.

Итого расходы - _____ руб.

Разница между доходом и расходами = _____ руб.

Единый налог (15%) - _____ руб.

Чистая прибыль/убытки = _____ руб.

Пассивы и капитал	
Расчёты с дебиторами и кредиторами	_____ руб.
Единый налог	+ _____ руб.
Акционерный капитал	+ _____ руб.
Чистая прибыль/убытки после уплаты налога	+ _____ руб.
Итого:	= _____ руб.

5. Отчёт отдела информационно-коммуникационных технологий

«Отдел ИКТ»

6. Разное

Президент/Глава администрации

Дивиденды

Наша Школьная компания выплатит дивиденды в размере _____ руб. на акцию.

Призы и премии членам Школьной компании

Призы и премии в размере _____ руб. будут выплачены за _____

Добровольные пожертвования

Добровольные пожертвования в размере _____ будут направлены в _____

7. Дата и время проведения «годового собрания акционеров»

Президент/Глава администрации

Годовой отчёт

Вслед за заседанием совета, посвящённом ликвидации Школьной компании, вам предстоит сосредоточить усилия на завершении работы над «годовым отчётом». В реальном бизнесе компании публикуют и делают достоянием широкой публики информацию о своей деятельности, чтобы сигнализировать рынку, потребителям и инвесторам о качестве своей деятельности. Объём и содержание этих корпоративных посланий зависит от конкретной цели. Одни компании стараются дать о себе знать как можно большему количеству потенциальных клиентов, партнёров и поставщиков, публикуя данные о своей продукции, истории, доле на рынке и другие маркетинговые сведения. Другие делают акцент на своей приверженности стандартам качества и социальной ответственности. Третьи оповещают общественность о том, что их деятельность не наносит вреда окружающей среде. Для большинства компаний информационная прозрачность не столько часть маркетинговой, социальной или экологической стратегии, сколько необходимое условие для привлечения внешнего финансирования на публичных рынках капитала: компания, размещающая акции или облигации, должна быть прозрачной для многочисленных инвесторов. Здесь цель раскрытия информации — дать инвестору полное представление о структуре собственности, налоговой политике, направлениях бизнеса, продукции и производственных планах компании, ее доле на рынке, корпоративном руководстве и, главное, — о финансовой эффективности ее деятельности и схемах принятия управленческих решений. По объёму, доступности и достоверности сведений о деятельности опережают других публичные компании — акционерные общества, которые хотя бы один раз разместили свои акции среди неограниченного круга лиц, либо имеют акции, торгующиеся на вторичном рынке среди неограниченного круга лиц. Кроме публикации годового бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках, публичные компании-эмитенты ценных бумаг обязаны сообщить о себе множество дополнительных сведений: состав акционеров, направления деятельности и риски, связанные с бизнесом, существенные факты, оказывающие влияние на финансовые показатели или на цену акций, устав, решения общих собраний акционеров и другие документы. Подобно настоящим компаниям, Школьные компании готовят «годовой отчёт» и знакомят с ним «акционеров», предоставивших «уставный капитал» и интересующихся решениями руководства относительно выплаты «дивидендов» или причинами, по которым деятельность компании оказалась убыточной и т.д. Отчёт всегда содержит письмо президента, в котором описывается опыт, полученный членами Школьной компании и самые важные события — как хорошие, так и плохие, а также:

- ▲ ликвидационный баланс;
- ▲ отчёт о прибылях и убытках;
- ▲ описание политики начисления «дивидендов» и размер выплаченных «дивидендов» на «акции», распределение активов в виде призов и премий, а также добровольных пожертвований.

В отчёт включается информация о членах Школьной компании, чей вклад в совместную работу имел большое или решающее значение для ее успеха. Как правило, указываются имена самых успешных «торговых представителей», победителей различных конкурсов и соревнований. Что вы напишете вашим «акционерам»? Чему вы научились, будучи членом Школьной компании? Что имело для вас наибольшее значение? Что было трудно? Что доставило удовольствие? Что вы сделали бы по-другому (помните: на ошибках учатся!) Что вы узнали о бизнесе? Сможете ли вы использовать полученные знания и умения в будущем? Возникло ли у вас желание посвятить себя предпринимательской деятельности?

Подведение итогов

Уважаемые господа!

Школьная компания _____ завершила свою деятельность _____ (дата, месяц) 200_ года после 15 (18) недель активного участия в практикуме «Школьная компания». Целью организации нашей Школьной компании было получение опыта создания и ведения собственного бизнеса на примере малого игрового предприятия и закрепление теоретических знаний в области экономики с помощью практической работы.

Нам приятно сообщить Вам о том, что наша работа была успешной. Компания реализовала товаров и услуг на сумму _____ руб. Прибыль составила _____ руб. Согласно принятому решению, каждому «акционеру» Школьной компании выплачивается номинальная стоимость «акции» и «дивиденды» в размере _____ руб. на одну акцию, что составляет _____ % от её номинальной стоимости.

Вскоре после создания нашей Школьной компании _____ (дата, месяц) 200_ года мы решили производить футляры для компакт-дисков и видеокассет. В результате тщательного планирования были установлены объём производства и цели продаж, был избран руководящий состав компании. _____ (дата, месяц) для родителей, учителей, учеников и администрации нашей школы была проведена презентация Школьной компании, оглашён устав, продемонстрированы образцы продукции. «Стартовый капитал» был сформирован путём выпуска и распространения «акций» Школьной компании. Было выпущено _____ акций по номинальной стоимости _____ руб., которые были приобретены _____ «акционерами», включая членов Школьной компании. Стартовый капитал составил _____ руб.

После соответствующих тренингов мы произвели закупку материалов и приступили к изготовлению продукции, а затем к её реализации. На протяжении деятельности нашей Школьной компании мы получили возможность изучить и применить на практике основные методы и инструменты управления малым предприятием на различных стадиях. Особое внимание было уделено организации, обоснованию предпринимательской идеи, разработке миссии и организационной культуры, маркетинговым исследованиям, бизнес-планированию, управлению производством, работе с персоналом, методам продвижения продукции, финансовому учёту и отчётности, использованию информационно-коммуникационных технологий.

В нашей работе были успехи и неудачи, и мы учились правильно воспринимать их и действовать, учитывая ситуацию. Иногда нам приходилось принимать нелёгкие решения, но мы поняли, что основными факторами успеха являются: сотрудничество, взаимодействие, забота о потребителях и качестве продукции.

Мы хотим выразить глубокую благодарность нашему учителю _____ и консультантам: _____ и _____ за их время, энергию и щедрость, с которой они делились с нами своим профессиональным опытом. Мы также хотим поблагодарить «акционеров» нашей Школьной компании и всех, кто оказывал нам помощь и поддержку.

С уважением,

_____ ,

Президент Школьной компании _____

Подведение итогов

Людей вашего возраста часто спрашивают: «Кем вы собираетесь стать?». Вероятно, и вам не раз задавали этот вопрос. Есть ли у вас ответ? Вы уже задумываетесь о своей профессиональной карьере? Выбираете работу по душе? Планируете что-то конкретное?

Трудно найти человека, который не хотел бы иметь не только денежную, но и интересную работу, где реализуются таланты и возможности, где есть место творчеству и вдохновению. Практически невозможно добиться значительного успеха в занятии, которое не нравится и вызывает постоянное раздражение, и поэтому, приступая к такому серьезному и ответственному делу, как выбор профессии, каждый должен максимально объективно оценивать свои интересы, способности и возможности.

- ▲ В самом начале вам необходимо узнать всё, что в ваших силах, о той области, в которой, по вашему мнению, вы сможете проявить себя. Что изо дня в день делают люди этой профессии? С чего начинали другие? Каковы отрицательные моменты? Выгоды? Поговорите с людьми, которые делают то, чем хотите заняться вы. Если возможно, проведите с ними хотя бы один рабочий день².
- ▲ Почитайте биографии преуспевающих людей. Полистайте специализированные издания, посвященные поиску работы и существующим вакансиям. Посетите «дни открытых дверей» в средних и высших учебных заведениях, готовящих специалистов разных профилей, «ярмарки вакансий», посвященные трудоустройству сайты в Интернете. «Переварите» всю информацию, которую удастся собрать.
- ▲ Следите за тенденциями и перспективами. Свяжитесь со службой занятости и выясните, на какие специальности самый большой и самый маленький спрос в вашем городе или регионе, в каких профессиях ощущается недостаток специалистов. Поинтересуйтесь текущим рейтингом и прогнозом востребованности профессий в различных отраслях и регионах.
- ▲ Примите решения о том, сколько вы хотите получать, с кем хотите работать, какое оборудование и навыки вам интересно освоить, какой график работы вас устроит, а также о количестве рабочих часов, условиях рабочего места, степени занятости и стресса.
- ▲ Попробуйте оценить свои знания, навыки и деловые черты, свои силы, слабости и недостатки в свете того, что вы узнали об интересующей вас профессиональной сфере. Простого предпочтения того или иного места работы при выборе карьеры недостаточно. Вы должны знать, что вас ждёт и обладать определёнными навыками или быть в состоянии развить те из них, которые требуются.
- ▲ Сформулируйте карьерные цели, которые вы ставите перед собой, не ограничиваясь определённой работой, должностью, местом на служебной лестнице. Гораздо важнее для вас назвать причины, по которым вы хотели бы иметь конкретную работу и занимать определённую ступень на иерархической лестнице должностей.
- ▲ Не стоит выбирать профессию из чувства солидарности или «за компанию» с лучшим другом. У каждого человека свой путь и своё видение «желаемого будущего», основанное на присущих ему и именно ему личностных качествах (интересах, мотивах, памяти, эмоциях, темпераменте, опыте).
- ▲ Откажитесь от стереотипов в выборе своего профессионального будущего. Так, с начала 1990-х многие родители видят своих детей в одной из трех профессий: эконо-

² Выясните у учителя или в региональной организации «Достижения молодых», как принять участие в Днях карьеры.

мист, юрист, менеджер. На протяжении многих лет конкурсы на факультеты вузов, где готовят этих специалистов, гораздо выше, чем, скажем, на инженерные факультеты. Однако потребности рынка труда диктуют свои условия, и в ближайшее время ожидается перепроизводство «престижных» профессий. Есть и обратные примеры — профессии, в которых ощущается недостаток, и современным абитуриентам стоит обратить на них внимание.

- ▲ Определите, какое образование и профессиональная подготовка требуются для работы по избранной специальности, где и как «куют кадры» для работы, которая вас интересует.
- ▲ Постарайтесь увидеть, каковы перспективы развития для вас и ваших талантов. В каждой отрасли и профессии происходит множество перемен. Вам необходимо быть готовым к тому, что в течение рабочей жизни вам нужно будет повышать свои навыки, проходить переподготовку, искать спрос на свой труд, вернее на продукцию, которая будет создаваться с вашей помощью.
- ▲ Планируйте своё будущее, основываясь на своих потребностях. Кроме материальных интересов, работающими людьми движут и другие мотивы: строить карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, учиться новому, расширять свои возможности и полномочия, занимать определённое положение в профессиональной среде, повышать социальный статус. Потребности меняются с возрастом, а также по мере того, как меняются сами люди: с ростом квалификации, с приобретением профессионального и житейского опыта, с переменами места жительства или семейного положения и др.
- ▲ Учитывайте как сложившиеся экономические условия и ситуацию на рынке труда, так и возможность их изменения — они могут оказать значительное влияние на ваши планы. Успешная карьера в условиях рыночной экономики предполагает способность к самооценке и обучению (в том числе в форме второго или дополнительного образования), получению знаний на протяжении всей трудовой жизни, повышению уровня квалификации, активности, готовности адаптироваться к переменам (даже если профессиональный выбор оказался удачным), мобильности, коммуникабельности.

Зная перспективные области применения своих сил и ситуацию на рынке труда, обладая способностью к самооценке и планированию с учётом социально-экономических условий, можно успешно найти отрасль, сферу деятельности и организацию, где нуждаются в квалификации и навыках, которыми вы располагаете, где вам хотелось бы работать и строить свою карьеру.

**А вы
знаете,
что...**

Существует множество определений понятия «карьера», например:

- фактическое поступательное продвижение работника по служебной лестнице, как правило, благодаря приобретению новых навыков, развитию способностей, повышению квалификации, связанное с увеличением вознаграждения деятельности работника, ростом его самовыражения и удовлетворенности трудом;
- субъективно осознанные собственные суждения о своём трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;
- последовательность трудовых ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека;
- процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа;
- последовательная смена занятий на протяжении трудовой жизни человека;
- выбор «канала вертикальной мобилизации», по которому человек движется вверх на «социальном лифте» — от школы (или даже от детского сада) до пенсии.

Когда работа в удовольствие

Определение оптимального варианта профессии предполагает понимание собственных способностей, интересов, ценностей, целей. Часто успешная карьера — результат выбора профессии, которая соответствует природе человека и доставляет ему радость и удовлетворение. Как зарабатывать, занимаясь тем, что любишь и в чём можешь преуспеть? Для начала — провести «инвентаризацию» своих талантов.

В чём проявляются ваши особые способности и таланты (игра на музыкальных инструментах, ораторское искусство, живопись, изобретательство, сочинительство, спорт, анимация, математика, компьютерные технологии и др.).

Каково ваше отношение к лидерству? К какой категории вы скорее отнесли бы себя: ведущих или ведомых? _____

Объясните: _____

Как вы относитесь к власти и связанной с ней ответственности?

Объясните: _____

Чем вы увлекаетесь? _____

Требует ли ваше увлечение особых умений и навыков? Каких именно?

Любимые предметы школьной программы: _____

Объясните, почему: _____

Предметы, которые вы не любите: _____

Объясните, почему: _____

Ваши обязанности по дому: _____

Ваша семья довольна тем, как вы их выполняете? _____

Объясните, почему: _____

Приходилось ли вам сочетать учебу с работой? _____

Какое впечатление оставил этот опыт? _____

Объясните, почему: _____

В каких условиях вам работается лучше всего (в помещении или на открытом воздухе, в большом коллективе, в составе небольшой группы или индивидуально и т.д.).

Занимаетесь ли вы общественной деятельностью? _____

Какой именно? _____

Объясните, почему: _____

Каковы ваши самые крупные достижения? _____

Теперь просмотрите ваши записи и выпишите то, чем вам хотелось бы заниматься изо дня в день в течение рабочей недели:

1. _____
2. _____
3. _____

Подведение итогов

Как вы думаете, удастся ли найти работу или должность, на которой вам будут платить за то, чем вам хотелось бы заниматься? Какую именно?

Выясните, сколько вам будут платить. _____

Вас это устраивает? _____

Если ответы положительные, назовите две причины, по которым вас следует принять на эту работу:

1. _____
2. _____

Если ответы отрицательные, подумайте, какие способности и личностные качества вы можете развить, чтобы получить работу, которая будет доставлять вам удовольствие и удовлетворит финансовые потребности.

Ниже приводится список деловых качеств, ценных для работников и весьма привлекательных для работодателей. Прочитайте список и оцените, в какой степени вы располагаете этими качествами по шкале от 1 до 5. Обведите нужную цифру.

Деловые качества общего характера					
1. Распределение ресурсов	1	2	3	4	5
2. Межличностные отношения	1	2	3	4	5
3. Работа на компьютере	1	2	3	4	5
4. Организаторские способности	1	2	3	4	5
5. Технологические знания	1	2	3	4	5
6. Общеобразовательная подготовка	1	2	3	4	5
7. Способность к принятию решений	1	2	3	4	5
8. Личные качества	1	2	3	4	5

1. Насколько вы способны к эффективному распределению ресурсов: денег, времени, материалов и т.п.
2. Вы умеете находить с людьми общий язык, легко устанавливаете отношения, обладаете возможностями влияния на окружающих, владеете навыками работы в команде. Одинаково хорошо общаетесь с коллегами и клиентами, умеете брать на себя ответственность.
3. Вы знакомы с различными компьютерными системами и программами. Умеете и любите работать с информацией, находить и систематизировать необходимые сведения, составлять и использовать базы данных.
4. Для вас важно систематизировать и структурировать работу. Вы умеете планировать, контролировать, вносить предложения и коррективы в свою и коллективную работу.
5. Вы хорошо знакомы с методами и способами исполнения различных видов работы, а также с инструментами и приспособлениями, которые могут использоваться для достижения желаемого результата.
6. Уровень ваших знаний, умений и ваши оценки свидетельствуют о том, что вы с пользой проводите время учёбы.
7. Вы умеете принимать решения, творчески относиться к задачам, находить выход из проблем и трудных ситуаций.
8. Вы честны, надёжны, ответственны и инициативны.

Качества, требующиеся для определённых специальностей

Рабочие качества, требующиеся для определённых специальностей.

Математические способности	1	2	3	4	5
Технические способности	1	2	3	4	5
Физическая подготовка	1	2	3	4	5
Личностные характеристики: терпение, сдержанность и др.	1	2	3	4	5
Способности к руководству	1	2	3	4	5
Внимание к деталям	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Карьерная карта

Чтобы разобраться, что вы можете и чего хотите, попробуйте составить собственную «карьерную карту».

1. Проанализируйте, какие личные качества вам понадобятся, чтобы выполнять ту или иную работу.

Работа

Качества

Стимулы

Недостатки

Пример: От сотрудника отдела продаж требуется гибкость, устойчивость к стрессам, готовность к постоянным изменениям, умение устанавливать контакты, говорить, убеждать, учитывать интересы и потребности людей. Стимулами для такой работы служат свобода принятия решений, возможность совершенствования профессиональных навыков, признание заслуг со стороны коллег и начальства. К недостаткам можно отнести частые стрессовые и конфликтные ситуации.

Подведение итогов

2. Постарайтесь предельно честно ответить на вопросы:

- Какие качества свойственны лично вам?

- Что для вас важно?

- Чего вы избегаете?

Пример: Я — общительный и доброжелательный человек. Для меня важен измеряемый результат моих усилий, новизна, признание окружающих. Я стремлюсь избегать монотонности, рутины, конфликтов.

3. Сравните два предыдущих результата и решите, подходит ли вам эта работа, насколько долго и продуктивно вы готовы ею заниматься, ждёт ли вас успех на выбранном поприще или лучше попытаться счастья в каком-нибудь другом направлении.

Пример: Работа в отделе продаж мне, скорее всего, подходит, поскольку я общителен, люблю изменения и ориентирован на результат. Наилучшими стимулами для меня будут хорошие отзывы клиентов, высокое мнение начальства и интерес, который я испытываю, когда узнаю что-то новое. Отрицательными сторонами будут стрессы и конфликты, но, думаю, мне удастся с этим справиться.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определённые цели, но определённые цели ставит перед собой и принимающая его на работу организация. Успех приходит к тем, чьи цели максимально совпадают с требованиями, предъявляемыми работой. Попробуйте определить, какие цели в большей степени подходят вам.

▲ Заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовольствие.	▲ Иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать значительные дополнительные доходы.
▲ Получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятны для здоровья и позволяют организовать хороший отдых.	▲ Иметь работу или должность, позволяющие продолжать активное обучение.
▲ Заниматься работой или иметь должность творческого характера, предполагающие развитие и усиление способностей и возможностей.	▲ Иметь работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.
▲ Работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определённой степени независимости.	▲ Другое:

В какой отрасли и организации вы могли бы найти то, что ищете? Какие вопросы вы могли бы задать на собеседовании с потенциальным работодателем, чтобы выяснить, соответствуют ли требования к работникам и предлагаемые условия работы вашим целям?

Часто, принимая решение о приёме на работу, работодатели проводят оценку личностных особенностей кандидатов, в основе которой лежат три критерия: самооценка, уровень притязаний и ответственность. Попробуйте оценить себя по этим критериям и составить свой собственный профиль личностных особенностей. Может быть, это позволит вам взглянуть на многое по-другому. Честно выберите тот вариант, который типичен для вас.

Самооценка		
▲ Заниженная – человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, считая, что «все равно ни на что не способен».	▲ Оптимальная – реальная высокая оценка, уважение к себе, уверенность в своих силах при трезвой оценке своих возможностей и способностей.	▲ Завышенная – чрезмерные претензии на внимание к своей персоне и опрометчивые решения.
Уровень притязаний		
▲ Низкий – характеризует людей, предпочитающих «синицу в руках», для которых важнее не потерять достигнутое и избежать неудачи.	▲ Реальный – то же, что высокий, однако с важным отличием: людям, которые им обладают, всегда есть на что опереться, и поэтому их риск, как правило, не приводит к неудаче.	▲ Высокий – указывает на людей, предпочитающих «журавля в небе», которые хотят многого достичь, завоевать «место под солнцем», готовы браться за трудные задачи, рисковать и могут потерять всё.
Ответственность		
▲ Низкая – склонность искать объяснение всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей.	▲ Высокая – говорит об ответственности за свои поступки, способности делать выводы и учиться на своих ошибках.	▲ Крайние варианты: • Безответственные люди, оправдывая себя, сваливают вину на других; • Гиперответственные люди, пытающиеся «отвечать за всё» и склонные к самообвинениям.

Самооценка _____

Уровень притязаний _____

Ответственность _____

Мотивация

Мотивация — это побуждение к действию для достижения личных целей и целей организации. В её основе лежат потребности людей и ожидаемое ими вознаграждение, причём под потребностями понимается ощущение недостатка в чем-либо, а под вознаграждением — всё то, что каждый человек считает ценным для себя. Специалисты в области планирования карьеры выделяют 4 основных мотива:

- ▲ Удовлетворение личных нужд и желаний. Работа должна приносить удовлетворение и обеспечивать приемлемый уровень жизни.
- ▲ Потребность в безопасности. Работа должна приносить материальное вознаграждение, достаточное, чтобы обеспечить достойную трудовую жизнь и обеспеченную старость. Предпочтение оказывается работе в устойчивых отраслях и организациях.

Подведение итогов

- ▲ Потребность в служении людям. Работа должна приносить пользу окружающим, предоставлять возможность для производства товаров, оказания услуг, в которых нуждаются люди.
- ▲ Потребность в уважении. Работа должна предоставлять возможность для реализации потенциала, роста профессиональной компетенции. Высоко ценится признание заслуг и поощрение.

Какой мотив кажется вам наиболее значимым? Какую профессиональную карьеру вы считаете наиболее привлекательной для себя? Какое образование и обучение потребуются, чтобы вы могли занять подходящее вам рабочее место? Изучите приведённую таблицу «Статистика рынка труда: кого ищут работодатели?». Возможно, вы найдёте профессию по душе.



- Рейтинг профессий в вашем городе/регионе
- Прогноз востребованности профессий в вашем городе/регионе

- Возможности получения образования по выбранной вами специальности.

Статистика рынка труда: кого ищут работодатели?

ИКТ, компьютеры и интернет	11,08%	Розничная торговля	5,5%
Кадровые службы	2,48%	Секретариат, делопроизводство	9,61%
Консалтинг	0,5%	Сетевой маркетинг	0,03%
Лингвистика	0,15%	СМИ, издательство, полиграфия	1,97%
Логистика, склад	4,2%	Страхование	0,58%
Маркетинг, реклама и связи с общественностью	4,75%	Строительство и архитектура	7,02%
Медицина, фармацевтика	1,67%	Сфера услуг	2,51%
Младший обслуживающий персонал	1,56%	Творческие профессии	0,58%
Недвижимость	0,82%	Телекоммуникации и связь	1,08%
Нефтяной бизнес и ТЭК	0,19%	Топ-менеджмент	1,58%
Образование и культура	0,72%	Транспорт, автобизнес	4,17%
Оптовая торговля	13,45%	Туризм и гостиничное дело	0,83%
Охрана. Полиция	0,88%	Финансы, бухгалтерия, банк	12,46%
Производство	2,24%	Фитнес и спорт	0,05%
Работа без специальной подготовки	4,82%	Шоу-бизнес	0,1%
Рестораны, питание	0,67%	Эксплуатация зданий	0,73%
		Юриспруденция	1,5%

Источник: Работа. Ру – август 2005 г. / <http://www.rabota.ru/stats/vacancy/>

Рейтинг профессий на российском рынке труда

Что происходит сегодня на российском рынке труда, какие профессии являются самыми нужными? Все специалисты в данной области сходятся во мнении, что в нашей стране рынок труда пока складывается под влиянием нестабильных экономических условий, следовательно, трудно поддается прогнозированию. Какие-либо прогнозы можно строить максимум на 3–5 лет. Что же они предсказывают?

Специалисты утверждают, что выпускники экономических вузов по-прежнему остаются самыми популярными на рынке труда. И хотя многие сегодня говорят о «перепроизводстве» экономистов, спрос на них пока велик. Люди с экономическим и финансовым образованием вот уже много лет уверенно занимают одно из первых мест в рейтингах престижных профессий. Это неудивительно: бизнес в России развивается стремительно, и именно экономическое образование дает уверенность в завтрашнем дне. Экономическое и финансовое образование лидируют и во втором высшем образовании (по 32% каждое). Затем идут юридическое образование (29%) и компьютерные технологии (28%), далее с большим отрывом — медицина (13%) и инженерно-технические специальности (12%). Логично предположить, что эти тенденции соответствуют основным тенденциям на рынке труда, так как «второе высшее» люди получают за свои деньги, сознательно руководствуясь практическими целями. То есть, получая второе высшее образование, люди собираются работать по данной специальности и получать хорошую зарплату. А это говорит о высокой востребованности данной специальности.

По-прежнему высок спрос на бухгалтеров и экономистов. По мнению экспертов, спрос этот в ближайшие годы стабилизируется, но, тем не менее, останется высоким.

Очень велик сегодня спрос на маркетологов и бренд-менеджеров, количество рабочих мест для них увеличивается год от года. Эта тенденция сохранится в ближайшие 3–5 лет, ведь компаний, создающих собственные маркетинговые отделы, становится всё больше.

Менеджеры по продажам в большом дефиците. Необходимо отметить, что в последнее время требуются не менеджеры по продажам широкого профиля, а узкие специалисты, например: по продуктам питания, спортивным товарам или определённому оборудованию. Не хватает также торговых представителей и мерчендайзеров. Объясняется это в первую очередь быстрым ростом объёмов оптовой и розничной торговли.

Рекрутеры отмечают, что сегодня высоко востребованы разнообразные специалисты для сферы услуг. Это связано с ростом гостиничного и ресторанного бизнеса в стране, а также увеличением потребления всех других видов услуг населением. Такая тенденция прогнозируется и на ближайшие годы. Например, развитие платной медицины обуславливает высокий спрос на медицинских работников всех уровней и специальностей.

В качестве новой тенденции следует отметить появление спроса на региональных менеджеров, городских и региональных торговых представителей. Это связано с расширением многих компаний и выходом их на региональные рынки. В связи с этим идёт набор менеджеров для работы в регионах.

Не ослабевает популярность специалистов в сфере информационно-коммуникационных технологий — с появлением новых технологий и совершенствованием старых интерес к

тем, кто хорошо в них разбирается, только повышается. Но подготовка программистов в России идет полным ходом, и специалисты констатируют, что предложение постепенно догоняет спрос.

Интересно, что среди все менее востребованных специалистов находятся юристы, совсем недавно пользовавшиеся огромным спросом. Эксперты видят причину этого явления в том, что рынок перенасыщен данными специалистами. Слишком много выпускников в 90-е годы выбрали эту популярную профессию. Тем не менее, многие и сегодня выбирают второе высшее образование по данной специальности (29%). Скорее всего, это связано с тем, что люди хотят получить недостающие юридические знания, но работать в дальнейшем собираются по-прежнему в своей области.

Растёт спрос на квалифицированные технические кадры. Такие специалисты теперь нужны везде, особенно на производстве. Особенно высоко на сегодняшний день котируются представители инженерно-технических специальностей. Предприятия готовы брать совсем молодых людей с минимальным опытом работы или даже без опыта. Среди специалистов, которым эксперты предрекают хорошие перспективы на ближайшие годы, инженеры-химики, пищевики, строители. Развивается рынок товаров широкого потребления, рынок сырья, упаковки, оборудования для пищевого производства. В результате специалистов по управлению производством и инженерно-технический персонал ждёт огромный спрос на рынке труда. Свыше 70% российских предприятий испытывают дефицит квалифицированных рабочих, как результат в этой сфере деятельности идёт рост зарплат и возвращение престижа рабочих специальностей.

По мнению аналитиков, активный подъём переживает сегодня рекламный бизнес, а вот специалистов не хватает. Причём на рынке требуются не столько специалисты широкого профиля, сколько более узкие специальности, такие, как рекламный дизайн, реклама в Интернете и др.

Одно из самых перспективных направлений в России — дизайн. Уровень жизни многих людей растёт, и они начинают испытывать все большую потребность в интерьерах, предметах роскоши, эксклюзивной одежде, в выборе которых помогают дизайнеры.

По-прежнему востребованы переводчики. Здесь тоже наблюдается усиление специализации: нужны профессионалы в определенных областях перевода — экономике, политике, юриспруденции, финансах, страховании и др.

В качестве основной из ведущих тенденций аналитики рынка труда отмечают сегодня большое увеличение спроса на квалифицированных руководителей всех уровней, то есть, на «профессиональных» администраторов.

Источник: по материалам «Личные деньги» 24–26 августа 2005.

Молодые специалисты

Многие компании сегодня разрабатывают программы для привлечения и воспитания молодых специалистов. Но чтобы занять достойное рабочее место, недостаточно быть только молодым, нужно предложить работодателям нечто большее. Что именно? Послушаем специалистов.

- ▲ Первый критерий, по которому компании отбирают выпускников — хорошее образование. Талантливая молодежь с прочными теоретическими знаниями, хорошими аналитическими способностями и умением мыслить пользуется спросом на рынке труда. Ещё лучше, если претендент на перспективную вакансию имеет не одно, а сразу несколько образований, причём ценятся не только вузовские дипломы, но и различные сертификаты о дополнительном образовании. Большое преимущество — отличное знание иностранного языка.
- ▲ При рассмотрении кандидатов на стартовые позиции во внимание принимаются самые разные аспекты. Очень важна способность соискателя к формулированию целей, активному действию, преодолению трудностей, достижению позитивных результатов. Эти навыки можно приобрести, начиная работать ещё во время учебы в режиме неполной занятости. Такого рода практика, как и общественная деятельность в рамках различных мероприятий, конференций, программ способствует профессиональной адаптации молодых специалистов.
- ▲ Для работодателей важен не только диплом, но и то, как человек зарекомендовал себя за время учёбы. При оценке потенциала и перспективности во внимание принимаются как академические успехи и оценки, так и социальная и личностная активность: например, участие в различных конкурсах, программах образовательного обмена, прохождение дополнительных курсов, стажировки и т.д. Таких молодых людей обычно отличают широкий кругозор, свободное владение иностранным языком и способность легко адаптироваться в новой среде.
- ▲ Работодатели не скрывают, что предпочтение отдаётся тем, кто имеет профессиональные навыки, приобретённые во время стажировок, работы во время каникул или в сочетании с учёбой — в вечернее время и т.д. Желательно, чтобы опыт работы был получен в той сфере, где будущий молодой специалист проходит обучение или планирует развитие карьеры. Дополнительные практики на разных позициях — в маркетинге, бухгалтерии, на производстве, в области клиентского обслуживания — тоже производят хорошее впечатление.
- ▲ Ценится желание соискателя усердно работать и развиваться, степень внутренней мотивации и энергичность. Эти качества позволяют соответствовать высоким профессиональным стандартам. Как правило, тестируется умение работать с цифровой и текстовой информацией, проверяется знание специальной терминологии. Желание учиться и расти считается важным личностным свойством.
- ▲ Для успешного прохождения процедуры отбора необходимо обладать рядом компетенций: понимание сферы деятельности работодателя, стремление к профессиональному росту, умение работать в команде, сотрудничать с коллегами и клиентами. Помимо этого нужно активно осваивать новые области знаний и учиться применять на практике уже имеющиеся.
- ▲ По мнению экспертов, эти требования соответствуют мировым стандартам отбора молодых специалистов. Работодатели тоже не считают свои требования к будущим молодым сотрудникам завышенными, хотя они и разнятся в зависимости от сферы деятельности

компании и имеющихся в ней стартовых позиций. Но есть несколько главных качеств, необходимых каждому соискателю, в какую бы компанию он ни пришёл: новичок должен хотеть работать и понимать, что путь к вершине — это тяжёлый труд. Любой карьерный рост начинается с малого и напрямую зависит от человека и его стремлений, а работа должна доставлять удовольствие и помогать самореализовываться.

▲ Даже строгое соответствие всем вышеперечисленным качествам не даёт гарантии получения заветной вакансии. В некоторых случаях работодатели хотят видеть в своих будущих сотрудниках дополнительные преимущества, которые выделяют их из обширного круга вполне достойных и делают неповторимыми. Вот некоторые из таких качеств:

- Масштабное видение ситуации. Компаниям нужны юные, но зрелые люди, а это качество определяется не только тем, как человек умеет планировать жизнь и карьеру на 2–3 года вперёд, но и насколько трезво он оценивает себя и свои силы.
- Для работодателя важно, какие цели ставит перед собой соискатель, как успешно достигает их путём постоянного совершенствования профессиональных качеств и личного роста, насколько отождествляет свои задачи с целями и принципами коллектива, в котором ему предстоит работать.
- От молодых специалистов ждут высокого профессионального потенциала и такого качества, как мобильность, под которой понимается не только готовность к переезду на новое место работы и жительства, но и умение воспринимать изменения как новую возможность для развития.

Одним словом, задумываться о будущей работе нужно уже сейчас, если, конечно, вы хотите строить карьеру в эффективной организации. Если спланировать всё заранее, можно успеть выбрать учебное заведение, где готовят соответствующих специалистов, хорошо зарекомендовать себя во время учёбы, поработать на практике, набраться опыта, активно проявить себя. Интересную работу получают те, кто готов к успеху, росту и самосовершенствованию. Другой вопрос, стремитесь ли вы к этому? Если да, действуйте, вам будут рады везде. Если пока нет, у вас ещё есть время подумать и наверстать упущенное. Ведь вы молоды, а это большое преимущество.

Повестка дня

Годовое (ликвидационное) собрание

Место проведения: _____

Дата проведения: « _____ » _____ 200_ г.

Присутствовали:

Отсутствовали:

Открытие заседания

Президент/Глава администрации

Повестка дня:

1. Отчёт о результатах

Президент/Глава администрации

Годовой отчёт Школьной компании

Итоговые результаты деятельности

2. Итоговые отчёты отделов

	Продукт А	Продукт Б	Продукт В
Плановый объём производства	_____ руб.	_____ руб.	_____ руб.
Итоговые результаты	_____	_____	_____
Разница (+ или -)	_____	_____	_____
Причины _____			

	Продукт А	Продукт Б	Продукт В
Плановая выручка от реализации продукции	_____ руб.	_____ руб.	_____ руб.
Итоговые результаты	_____	_____	_____
Разница (+ или -)	_____	_____	_____
Причины _____			

3. Если бы можно было начать сначала, что стоило бы сделать по-другому:

- | | | |
|------------------|-------------------|--|
| • Цель | • Планирование | • Управление |
| • Персонал | • Выбор продукции | • Производство |
| • Выпуск «акций» | • Маркетинг | • Проведение собраний, заседаний, рабочих встреч |

4. Завершение собрания

Президент/Глава администрации

Что вы узнали о:

- | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|
| • значении и цели предпринимательства; | • капитале; | • маркетинге; |
| • политике ценообразования; | • управлении; | • бухгалтерском учёте; |
| • планировании; | • технике безопасности; | • финансировании бизнеса. |
| • производстве; | • материалах и сырье; | |
| • производительности; | • инвентаризации; | |
| • качестве; | • продажах; | |

Как вы намерены использовать полученные знания и практические навыки?



**ЧТО
ДАЛЬШЕ?**

Забегая вперёд

Ваше участие в Школьной компании подошло к завершению. Теперь вы можете обдумать, что узнали, чему научились и как можете использовать новые знания и навыки в своей жизни — сегодняшней и будущей. Вы можете также поразмышлять о том, что узнали о себе и окружающих. Мы поздравляем вас и желаем удачи и осуществления ваших планов и надежд!

В ваши первоочередные задачи входит принятие следующих решений:

- ✓ как распорядиться всем, что вы знаете и умеете для достижения своих планов и надежд;
- ✓ что вы можете сделать, чтобы приобрести знания и навыки, которых вам не хватает для осуществления своих планов и надежд.



Мировая экономика

Проведите исследование, чтобы выяснить, будет ли востребована профессия, которую вы выбрали, через пять — десять лет.

Узнайте, востребован ли вид деятельности, который кажется вам наиболее привлекательным, на местном/региональном/национальном/международном уровне.

Термины

Актив – совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию, фирме, компании (здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы, банковские вклады, вложения в ценные бумаги, патенты, авторские права); часть бухгалтерского баланса отражающая материальные и нематериальные (гудвилл) ценности предприятия с точки зрения их состава и размещения; в *зарубежной практике* – любой предмет, материальный или нематериальный, который представляет ценность для своего владельца.

Акционер – владелец акции; лицо, обладающее акцией и пользующееся всеми вытекающими из этого правами. Акционеры – владельцы обыкновенных акций общества могут в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом общества участвовать в общем собрании акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции, а также имеют право на получение дивидендов, а в случае ликвидации общества – право на получение части его имущества. Акционеры – владельцы привилегированных акций общества не имеют права голоса на общем собрании акционеров, если иное не установлено Федеральным законом «Об акционерных обществах». Акционеры – владельцы привилегированных акций участвуют в общем собрании акционеров с правом голоса при решении вопросов о реорганизации и ликвидации общества.

Акционерное общество – коммерческая организация, уставный капитал которой разделён на определённое число акций, удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Акционерные общества могут быть закрытые и открытые. *Закрытое акционерное общество* распространяет свои акции в форме закрытой подписки по решению учредителей. *Открытое акционерное общество* распространяет свои акции посредством открытой продажи.

Акционерный капитал – основной денежный капитал акционерного общества, образуемый путем выпуска и продажи акций; состоит в общем случае из уставного, подписного (мобилизованного путём подписки) и оплаченного (внесённого в момент подписки) капитала.

Акция – эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права её владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации. Акция является именной ценной бумагой.

Акция обыкновенная – ценная бумага, свидетельствующая о внесении определённой доли в капитал акционерного общества, на которые распределяется в виде дивиденда часть

прибыли, оставшаяся после уплаты твёрдого процента держателям привилегированных акций. Размер дохода по этим акциям колеблется в зависимости от прибыли компании. Владение этой акцией не даёт права на отношение наибольшего благоприятствования при выплате дивидендов или при распределении активов в случае ликвидации компании.

Акция привилегированная – акция с фиксированным дивидендом, по которой имеется преимущественное право на первоочередное получение дохода, отчисляемого от чистой прибыли предприятия в виде фиксированного процента на вложенный капитал.

Амортизационные отчисления – накопления предприятия для возмещения износа основных средств, учитываются в себестоимость продукции.

Аренда – пользование имуществом, необходимым арендатору для осуществления хозяйственной или иной деятельности, в течение установленного срока за определённое вознаграждение на основе договора аренды.

Ассортимент – совокупность разновидностей одноимённой продукции, различающихся по технико-экономическим показателям (марка, мощность, габарит и пр.).

База – реальные экономические данные, используемые в качестве основы для сравнения за определённое время.

Баланс – итоговый хозяйственный документ, отражающий в денежном выражении состояние средств предприятия по их составу и размещению (актив) и по их источникам, целевому назначению и срокам возврата (пассив).

Балансовый отчёт – бухгалтерский документ, фиксирующий финансовое состояние предприятия на определённую дату, показывающий, чем владеет предприятие (актив); что она должна (пассив); разницу между активом и пассивом (собственный капитал предприятия).

Безубыточность – объём продаж, при котором выручка от реализации тождественна затратам на производство.

Бизнес – предпринимательская деятельность с целью извлечения прибыли.

Бизнес-план – описание исходного состояния и направлений деятельности предприятия на кратко- среднесрочную перспективу для достижения заранее установленных результатов с указанием необходимых ресурсов, формы организации, предмета деятельности, этапов реализации. Как правило, разрабатывается для вновь создаваемого предприятия. Помогает определить соответствие потребностям рынка и возможность получения финансовых ресурсов от инвесторов или кредиторов, предвидеть проблемы на пути успешного ведения бизнеса.

Бланк – незаполненный макет документа, куда записи вносятся от руки в отведённые места; лист бумаги с напечатанным названием учреждения, фирмы или с частично напечатанным текстом, предназначенный для составления документа по определённой форме.

Бухгалтерская проводка – принятые в бухгалтерском учёте обозначения дебетуемого и кредитуемого счетов и сумм в расчётных документах. **Бухгалтерский баланс** – характеризует состав, размещение и использование средств предприятия на определённую дату, имеет форму таблицы, состоит из двух частей: актива и пассива. Группировка экономически однородных статей баланса увязана с источниками их образования. Анализ баланса заключается в раскрытии внутренней связи и взаимозависимости отдельных разделов актива и пассива.

Бухгалтерская запись – форма регистрации хозяйственных операций в бухгалтерском учёте. Различают: хронологическую запись – фиксирование хозяйственных операций в порядке их совершения и оформления в специальных журналах регистрации; систематическую запись – регистрация хозяйственных операций согласно их содержанию на счетах бухгалтерского учёта посредством двойной записи.

Бухгалтерский учёт – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путём сплошного, непрерывного и документального учёта всех хозяйственных операций.

Бюджет – сбалансированная смета доходов и расходов в денежном выражении.

Валовая продукция – обобщающий показатель объёма производства продукции, характеризующий в денежной форме результат деятельности предприятия, организации (объединения) за определённый срок. Охватывает как конечную, завершённую, так и промежуточную, незавершённую продукцию, включая комплектующие изделия, полуфабрикаты, продукцию, изготовление которой только начато.

Валовой доход – конечный результат хозяйственной деятельности предприятия.

Ведомость расчётно-платежная – кассовый документ, на основе которого производятся выплата заработной платы работникам предприятия, отдельным лицам и другие виды денежных выплат.

Власть – возможность влиять на поведение людей с помощью каких-либо средств: авторитета, права, насилия и т.д.

Влияние – поведение человека, изменяющее поведение другого человека или других людей с помощью различных средств: просьбы, требования, приказа, угрозы, убеждения и т.д.

Вознаграждение за труд – оплата, поощрение за выполненную работу, труд. Выплачивается, как правило, в денежной форме в соответствии с количеством и качеством труда работника, его трудовым вкладом и результатами работы. Формами вознаграждения за труд могут быть заработная плата, премии, доплаты и надбавки, а также поощрения в виде ценных подарков, ценных бумаг, предоставления жилья на льготных условиях и др.

Выработка – стоимость произведённой продукции, приходящейся на одного среднесписочного работника. Используется для оценки производительности труда.

Выручка – общая сумма денежных средств, полученных предприятием, организацией, предпринимателем от продажи товаров, выполнения работ и оказанных услуг. Определяется исходя из всех поступлений, связанных с расчётами за реализованные товары (работы, услуги), или имущественные права, выраженные в денежной и (или) натуральной формах. (*Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая: От 05.08.2000 № 117-ФЗ. В ред. от 30.12.2004. Гл. 25, ст. 249, п. 2).*

Готовая продукция – продукция, завершённая в производстве и подготовленная к продаже, к вывозу из предприятия-изготовителя.

График безубыточности – график, показывающий, какой уровень дохода от продаж должен быть достигнут, чтобы полностью покрыть постоянные и переменные издержки.

Двойная запись – распространённый метод ведения бухгалтерского учёта, суть которого состоит в том, что по каждой хозяйственной операции делается запись по дебету и кредиту.

Дебет – сумма, причитающаяся к выплате или получению в результате хозяйственных взаимоотношений с юридическими или физическими лицами; счёт поступлений и долгов данной организации; одна из сторон (левая) бухгалтерского счёта, имеющего форму двусторонней таблицы. В активе дебет означает увеличение учитываемых сумм; в пассиве – уменьшение.

Денежный капитал – капитал в денежной форме, в виде денежных средств. **Денежные средства** – аккумулированные в наличной и безналичной формах деньги государства, предприятий, населения и другие средства, легко обращаемые в деньги, обладающие высоким уровнем ликвидности. К денежным средствам относят средства на счетах в банке, в кассе, а также денежные эквиваленты.

Дивиденд – дивидендом признаётся любой доход, полученный акционером (участником) от организации при распределении прибыли, остающейся после налогообложения, по принадлежащим акционеру (участнику) акциям (долям) пропорционально долям акционеров (участников) в уставном (складочном) капитале этой организации.

Договор – юридически обязательное соглашение между двумя или несколькими лицами, в котором определяются действия, подлежащие исполнению с их стороны, и ответственность за его выполнение (невыполнение) этих действий.

Документ – материальный носитель с зафиксированной на нём информацией в виде текста, звукозаписи (фонограммы), изображения или их сочетания, предназначенный для передачи во времени и пространстве в целях общественного использования и хранения.

Должностной оклад – размер номинальной месячной заработной платы, установленный работнику в соответствии с занимаемой им должностью.

Должность – служебная обязанность или лицо, выполняющее организационные или административно-хозяйственные обязанности.

Доход – средства в денежной или натуральной форме, получаемые экономическими объектами (отдельным лицом, семьёй, предприятием в результате их экономической деятельности. В международной практике – валовые поступления денежных и других средств, которые в процессе обычной хозяйственной деятельности предприятия возникают от реализации продукции, оказания услуг и от использования другими предприятиями ресурсов данного предприятия (проценты, дивиденды, лицензионные платежи и т.п.).

Ёмкость рынка – предполагаемая величина предложения (потенциальная выручка) при заданных уровнях цен и объёма реализации.

Заём – в гражданском праве – договор, по которому одна сторона (заимодавец) передаёт в собственность другой стороне (заёмщику) деньги или другие вещи, определённые родовыми признаками, а заёмщик обязуется возвратить такую же сумму денег (сумму займа) или равное количество других полученных им вещей того же рода и качества.

Заказ – документ, в котором отражены все основные параметры изделия и условия поставки продукции.

Закон – нормативно-юридический акт, принятый высшим законодательным органом страны в установленном конституционном порядке; обладает высшей юридической силой по отношению к другим нормативным актам и является обязательным для исполнения всеми физическими и юридическими лицами.

Закупочная логистика – подсистема управления производством, отражающая процесс удовлетворения производственной потребности в сырье, материалах, запасных частях и др. и предусматривающая оценку затрат на их приобретение, транспортировку и хранение.

Занятие – вид трудовой деятельности, основу которого составляет квалификация (профессиональное мастерство) и профессиональная специализация. В качестве признаков для определения общности (сходства) работ и группировки занятий положены характеристики занятий: содержание функций (выполняемых работ), предметы и орудия труда, масштаб и сложность руководства, конечные результаты трудовой деятельности и др., определяющие квалификацию и специализацию работников.

Запас – материальные ресурсы, включая незавершённое производство, в виде средств производства и предметов потребления, необходимых для обеспечения непрерывности производственного процесса.

Заработная плата – денежное вознаграждение за труд; часть стоимости созданного трудом продукта, дохода от его продажи, выдаваемая работнику предприятием, учреждением, в котором он работает, или другим нанимателем. Величина заработной платы зависит от количества и качества, устанавливается либо в виде должностного оклада, либо по тарифной ставке, либо в соответствии с договором, но не может быть ниже уровня минимальной заработной платы. Верхний предел заработной платы в условиях экономи-

ки рыночного типа обычно не ограничивается, но должностные оклады имеют верхний предел.

Затраты – все израсходованные денежные ресурсы на осуществление хозяйственных операций в пределах необходимости. Затраты сверх этой величины – потери.

Знание – обладание какими-либо сведениями, осведомлённость относительно кого-либо, чего-либо. Владение какими-либо практическими навыками, умениями; проверенный практикой результат постижения действительности, её отражение в сознании человека.

Издержки – вложение средств в хозяйственные операции.

Издержки обращения – издержки, связанные со сбытом и приобретением товаров, с их продвижением в сфере обращения.

Издержки производства – затраты, непосредственно связанные с производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, включающие в себя материальные затраты, амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, проценты за краткосрочные кредиты для финансирования текущего оборота средств.

Издержки средние (удельные) – издержки на единицу выпускаемой продукции, включающие стоимость всех использованных ресурсов (факторов производства).

Имидж – репутация или представление о характере того или иного объекта.

Имущество – материальный объект права собственности, совокупность имущественных прав, принадлежащих определённому физическому или юридическому лицу.

Имущество предприятия – основной и оборотный капитал и прочие ценности, стоимость которых зафиксирована в балансах организации.

Инвестиция – долгосрочные вложения капитала в различные отрасли с целью получения прибыли. Различают реальные (вложенные в производство) и финансовые (покупка ценных бумаг) инвестиции.

Индивидуальный предприниматель – лицо, занимающееся предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Интенсивность труда – отражает затраты энергии работника в единицу времени.

Информация – одна из трёх фундаментальных субстанций (вещество, энергия, информация), составляющих сущность мироздания и охватывающих любой продукт мыслительной деятельности, прежде всего знания, образы; сведения, данные, значения экономических показателей, являющиеся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении; один из видов ресурсов, используемых в экономических процессах, получение которого требует затрат времени и других видов ресурсов, в связи с чем эти затраты следует включать в издержки производства и обраче-

ния. В информатике – совокупность фактов, явлений, событий, представляющих интерес и подлежащих регистрации и обработке.

Источники финансирования – источники получения финансовых средств.

Капитал – всё, что представляет ценность, которая может приносить доход. Термин, используемый в хозяйственных отношениях для определения совокупных ресурсов, применяемых в бизнесе: например акционерный капитал.

Капитализация – стоимость обыкновенных акций, равная произведению числа акций на их номинальную цену.

Капиталовложения – инвестиции в основной капитал (основные средства), совокупность материальных, экономических и финансовых ресурсов (в стоимостной, денежной оценке), направляемых на создание и воспроизводство основных фондов в отраслях экономики.

Касса – в бухгалтерском учёте счёт, на котором отражаются движение, поступление и выдача наличных денег, наличные деньги, имеющиеся у предприятия.

Кассовые приходные и расходные ордера – денежный документ, которым оформляется кассовая операция по приему наличных денег предприятиями, организациями, учреждениями.

Качество продукции – совокупность свойств продукции, отражающих её назначение и способность удовлетворять определённые потребности.

Квалификация – уровень профессиональной подготовленности персонала предприятия для выполнения определённого вида работ и услуг. *Квалификация работы* – это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. *Квалификация работника* – это степень его профессиональной обученности, т.е. уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду 2-й, 1-й категории, ведущий инженер и т.д.).

Коллектив – группа людей, объединённых общей целью и общим руководством, совместно решающих определённую задачу (выполняющих определённую деятельность) и имеющих непосредственные контакты.

Компания – объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности. Под компаниями понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, то есть предприятия, имеющие разные организационно-правовые формы (формы деловой организации работы, деятельности). Компания имеет статус юридического лица.

Конкурентоспособность – свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Консалтинг – организация, обеспечивающая консультации для покупателей, продавцов и производителей по организационной, управленческой и экономической деятельности фирмы, предприятия, организации.

Консигнация – получение торговой организацией, не являющейся собственником товара, права на продажу товара от фактического владельца на основе соответствующего договора.

Конфликт – разногласие между сторонами.

Корреспонденция счетов – двойная запись операции, метод ведения бухгалтерского учёта, составления (заполнения) бухгалтерских счетов, состоящий в том, что каждая бухгалтерская операция отражается одной и той же величиной, суммой в двух счетах: дебете одного и кредите другого.

Корпорация – объединение лиц для достижения общих целей, осуществления совместной деятельности и образующих самостоятельный субъект права – юридическое лицо, имеющих свой устав, что позволяет участникам быть и считать себя единым целым, обладающим правами, привилегиями и обязанностями; юридическое лицо, существующее чаще всего в виде акционерного общества. В частной корпорации большинство акций принадлежит одному владельцу, семье или узкой группе акционеров. Юридический статус корпораций предопределяет систему налогообложения их прибыли. В отличие от партнёрств и индивидуальных предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли корпорации облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств. Неотъемлемая особенность корпорации в том, что она является обществом с ограниченной ответственностью, т.е. в случае банкротства и неплатёжеспособности она отвечает по своим обязательствам только имуществом корпорации, а не имуществом своих владельцев или акционеров. В подавляющем большинстве современные корпорации являются обществами с акционерным капиталом, что предопределяет возможность быстрой мобилизации финансовых ресурсов путем продажи акций.

Коэффициент прибыльности – доля прибыли в стоимости, реализованной продукции. Рассчитывается отношением дохода к выручке от продаж.

Кредит – ссудный капитал, предоставляемый в долг банком или иной кредитной организацией (кредитором) по кредитному договору заёмщику на условиях возвратности на определённый период с уплатой процента за пользование. При ударе на первом слоге – правая часть счёта бухгалтерского учёта. В активных счетах запись в кредит показывает уменьшение, а в пассивных – увеличение средств.

Лидерство – способ оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Лизинг – долгосрочная аренда оборудования, транспортных средств и т.д.

Ликвидационный баланс – бухгалтерский отчётный баланс, характеризующий имущественное состояние предприятия на дату прекращения им своего существования.

Лицензирование – разновидность государственного регулирования предпринимательской деятельности посредством выдачи разрешения (лицензии) на определённый вид деятельности на определённых условиях.

Лицензия – официальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности.

Льгота на налог – освобождение от уплаты налогов – полное или частичное.

Маркетинг – предпринимательская деятельность, направленная на продвижение товара от производителя к потребителю.

Маркетинговая стратегия – отражает количественную оценку потенциальных покупателей, формирует цели и задачи предприятия, компании, организации для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей, обеспечивает потребность в материальных и трудовых ресурсах для реализации запланированных целей и задач, рекомендует для предприятия наиболее благоприятную для коммерческой деятельности стратегию.

Маркировка – нанесение знаков, надписей, рисунков на товар или упаковку для их опознания и указания способов хранения, обработки и перевозки, обеспечения потребительской и экологической безопасности и качества товаров и услуг.

Материальные затраты – часть издержек производства, затрат на производство продукции, товаров, услуг, в которую включаются затраты на сырьё, основные и вспомогательные материалы, топливо, энергию и другие затраты, приравняемые к материальным. Образуют часть себестоимости продукции.

Менеджер – профессиональный специалист в области управления, обладающий определённой экономической, технической и психологической подготовкой, а также личностно-деловыми качествами и способностями, необходимыми для руководства персоналом.

Менеджмент – управление людьми в процессе предпринимательской деятельности с целью повышения её эффективности, управление предприятием для достижения поставленных целей с использованием разнообразных методов, обеспечивающих обоснование и принятие управленческих решений и достижения поставленных целей. В отличие от понятия «управление», применяющегося к любому виду деятельности, термин «менеджмент» используется применительно к предпринимательской деятельности.

Миссия – стратегическая задача, предназначение, определяющие всю деятельность организации, её ценности, рынок, круг потребителей, видение перспектив.

Моделирование – использование упрощённых моделей сложных хозяйственных процессов для рассмотрения вариантов решения, проведения экспериментов и составление прогнозов.

Мотивация – побуждение к действию для достижения личных целей и целей организации; условие для эффективного осуществления принятого решения на основе материального и морального стимулирования деятельности.

Накладная – документ, в соответствии с которым происходит передача товара, материальных ценностей из одних рук в другие. В накладной указывается вид товара, его количество, цена, общая стоимость, она скрепляется подписями передающей и принимающей сторон и представляет документ бухгалтерского учёта.

Накладные расходы – затраты на содержание и эксплуатацию основных средств, на управление, организацию, обслуживание производства, на командировки, обучение работников и так называемые непроизводительные расходы (потери от простоев, порчи материальных ценностей и др.). Включаются в себестоимость (издержки её производства и обращения). Делятся на общепроизводственные расходы и общехозяйственные расходы и относятся на себестоимость продукции косвенным путём.

Налог – обязательный платёж, поступающий в бюджет от физических и юридических лиц.

Налог на добавленную стоимость – пассивная форма налога, величина которого определяется как произведение ставки налога на стоимость реализованной продукции, уменьшенную на стоимость материальных затрат.

Налог на прибыль – налог, который рассчитывается как произведение ставки налога на величину налогооблагаемой прибыли, то есть балансовую прибыль, за вычетом суммы установленных налоговым законодательством скидок и вычетов (льгот).

Налоговая ставка – размер налога, устанавливаемый в процентах к объекту налогообложения.

Налоговое регулирование – меры косвенного воздействия государства на экономические и социальные процессы путём применения налоговой политики (ужесточение налоговых ставок, введение дополнительных льгот) для стимулирования роста эффективности производства.

Незавершённое производство – частично готовая продукция, полностью не прошедшая всех технологических операций, предусмотренных техническими условиями создания этой продукции.

Норма – максимально допустимый расход.

Оборотный капитал – часть производственного капитала, стоимость которого в процессе потребления полностью пе-

реносится на готовую продукцию и возвращается после реализации.

Обращение – процесс обмена, оборота, функционирования в употреблении; характерная для товарного производства форма обмена продуктов труда, денег и пр. посредством купли-продажи.

Общее собрание акционеров – высший орган управления акционерным обществом. На годовом общем собрании акционеров решаются вопросы об избрании совета директоров, ревизионной комиссии (ревизора), утверждении аудитора общества, рассматривается и утверждается годовая отчётность.

Общепроизводственные расходы – часть расходов по управлению и обслуживанию производства, которые связаны с обслуживанием отдельных производств.

Общества – юридические лица, создающиеся по соглашению граждан или юридических лиц путём объединения их капиталов в целях осуществления хозяйственной деятельности.

Общехозяйственные расходы – затраты на общее обслуживание и организацию производства и управление производственным предприятием в целом.

Обучение – целенаправленный и планомерный процесс передачи и усвоения знаний, умений, навыков и способов познавательной деятельности человека, осуществляемой под руководством специалистов-профессионалов.

Объединение – соединение нескольких организаций, предприятий, учреждений в единую группу; название предприятия, включающего несколько предприятий, организаций, учреждений.

Обязательство – оформленное договором гражданско-правовое отношение, в силу которого одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определённое действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п., либо воздержаться от определённого действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности.

Оперативное управление – предусматривает разработку управленческих решений для обеспечения своевременности выполнения запланированных работ на основе использования календарных планов и сменно-суточных заданий.

Опыт – совокупность знаний и умений, приобретённых на основе и в процессе непосредственного практического взаимодействия индивида с внешним миром; основанное на практике познание действительности; то же, что и эксперимент.

Организационная культура – совокупность норм и ценностей, выработанных и разделяемых коллективом ради внутренней интеграции и адаптации предприятия к внешним условиям.

Организационная структура – включает упорядоченную совокупность рабочих мест, должностей, производственных подразделений и органов управления, а также закрепление

за ними функциональных обязанностей, прав и ответственности для обеспечения взаимосвязи и взаимодействия частей организации, включая служебные и личные связи, ценности, нормы поведения, сферы влияния, линии координации и подчинения и т.д.

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определённой структуры; система, призванная выполнять заданные функции, решать определённый круг задач, например, предприятие, компания, школа, институт, банк, правительственное учреждение; строение, устройство системы; составляющая процесса управления, суть которой – координация действий отдельных элементов системы, достижение взаимного соответствия функционирования её частей.

Основной капитал – часть производственного капитала, который полностью участвует в процессе производства продукции и частично – в формировании ее стоимости, поскольку в процессе износа стоимость переносится на готовую продукцию.

Отчёт о прибылях и убытках – бухгалтерский отчёт, отражающий результаты хозяйственной деятельности предприятия за определённый период.

Отчётный период – устанавливаемый государством временной период (месяц, квартал, год или дата), за который предприятие представляет бухгалтерскую отчётность.

Пассив – превышение расходов над потреблением; совокупность долгов и обязательств предприятия (в противоположность активу).

Первичные документы – оправдательные документы, которыми оформляются все хозяйственные операции, проводимые учреждением, на их основании ведётся бухгалтерский учёт. К первичным документам относятся кассовые приходные и расходные ордера, накладные, приёмо-сдаточные акты, наряды, квитанции.

Переменные издержки – текущие издержки производства, которые находятся в прямой зависимости от объёма производства. Например: основные материалы, заработная плата основных производственных рабочих и т.п.

Планирование – функция управления, заключающаяся в принятии решений о главных направлениях развития организации, компании. Предприятия на основе разработки количественных и качественных показателей, а также в определении стратегии – способов их выполнения.

Платёж – действие по уплате денежной суммы, её внесение, а также сумма, которая должна быть выплачена.

Платёжеспособный спрос – спрос на товары и услуги, обеспеченный денежными средствами.

Платежи обязательные – налоги, сборы, и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации.

Повременная оплата труда – применяется для различных категорий рабочих и служащих в тех случаях, когда затруднительно чётко установить плановый объём работ и нормировать затраты труда на единицу объёма. Повременная оплата применяется во всех отраслях для оплаты труда служащих и вспомогательных работников. Основой являются тарифные ставки и должностные оклады, фактически отработанное время за месяц.

Подходный налог – один из видов прямых налогов, взимаемых с доходов физических или юридических лиц (зарботной платы, прибыли и т.п.).

Позиционирование продукции на рынке – действия по обеспечению конкурентоспособности товара или услуги на рынке.

Постоянные издержки – расходы компании, предприятия, организации, которые остаются неизменными независимо от количества произведённой продукции.

Потребление – использование общественного продукта в процессе удовлетворения экономических потребностей людей, заключительная фаза процесса общественного производства.

Потребности – нужда в чём-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; побудитель активности.

Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами порядок приёма и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Практика – преобразовательная и созидательная деятельность людей, творчески осваивающих мир; приёмы, навыки какой-либо работы; работа, занятия по специальности как основа опыта, умения; одна из форм обучения – применение и закрепление учащимися полученных в процессе обучения теоретических знаний на предприятиях, в учреждениях и т. п.

Предметы труда – сырьё, материалы, полуфабрикаты, информационные потоки и т.п.

Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Предпринимательство – инициативная деятельность граждан, заключающаяся в производстве товаров и оказании услуг, направленная на получение прибыли и осуществляемая

под их полную ответственность в рамках действующего законодательства и этических норм современного общества.

Предпринимательская идея – сформулированный предпринимателем способ получения прибыли, рассматриваемый им как основа его бизнеса.

Предприятие – самостоятельно хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который на основе использования своего имущества и средств производит и реализует продукцию, выполняет работы, оказывает услуги; действует на принципах хозяйственного расчёта независимо от форм собственности на средства производства и другое имущество, осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательными актами и отвечают целям, предусмотренным в уставе предприятия.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо отрасли деятельности.

Прибыль – конечный финансовый результат хозяйственной деятельности. Выражается как сумма превышения выручки в оптовых ценах предприятия над полной себестоимостью реализованной продукции; важнейший показатель деятельности предприятия, выступающий как цель производства в условиях рыночной экономики. Положительная разница между доходами и расходами. В Российской Федерации с 1 января 2002 года прибылью признается для российских организаций – полученные доходы, уменьшенные на величину произведённых расходов, которые определяются в соответствии с главой 25 части второй Налогового кодекса.

Прибыль балансовая – это конечный финансовый результат (прибыль или убыток), выявленный за отчётный период на основании бухгалтерского учёта организаций и оценки статей их баланса. Прибыль организации до вычетов и отчислений.

Прибыль валовая – разница между выручкой предприятия, предпринимателя от продажи товаров и затратами на производство, исчисленная до вычета налога на прибыль.

Прибыль чистая – прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы после выплаты налогов, отчислений, обязательных платежей. Поступает в полное распоряжение предприятия, которое и определяет направления ее дальнейшего использования. Чистая прибыль равняется валовой прибыли за вычетом потребления основного капитала

Продажи – объём реализации продукции за определённый промежуток времени.

Продукция – продукт производства в вещественной или информационной форме, чаще всего в предметном виде, количественно измеряемый в натуральном и денежном выражении.

Производительность труда – интенсивность труда, измеряемая количеством продукции, произведённой работником за единицу времени, или количеством рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции.

Производственный кооператив (артель) – добровольное объединение граждан для совместной производственно-хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении их паевых взносов.

Производственный процесс – совокупность трудовых и естественных процессов, в результате которых сырьё и материалы превращаются в готовую продукцию.

Производство – процесс превращения ресурсов в готовую продукцию.

Проспект эмиссии – документ, содержащий основную информацию о предстоящем выпуске ценных бумаг. Содержит краткие сведения об объёме, о сроках, порядке и об условиях размещения эмиссионных ценных бумаг.

Профессиональная ориентация – выбор деятельности, необходимой обществу с учётом способностей и личностных качеств индивида. Предполагает, с одной стороны, наличие информации о профессиях и профессиональных требованиях, а с другой, – возможность соотнести свои способности с этими требованиями и выбрать вид деятельности, наиболее отвечающий этим способностям.

Профессиональная этика – кодекс поведения, обеспечивающий нравственный характер взаимоотношений между людьми, которые вытекают из их профессиональной деятельности.

Прямые налоги – установленные законодательством обязательные платежи в бюджет, которые взимаются с доходов или имущества физических и юридических лиц.

Работа – занятие, труд, нахождение в действии, *для целей налогообложения* – деятельность, результаты которой имеют материальное выражение и могут быть реализованы для удовлетворения потребностей организации и (или) физических лиц.

Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем, выполняющее трудовые функции, обладающее трудовыми правами и несущее трудовые обязанности в соответствии с законодательством и условиями трудового договора.

Работодатель – физическое лицо, либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. Работодатель обязан выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством, коллективным договором или соглашением сторон.

Работоспособность – потенциальная возможность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определённого времени.

Рабочая сила – совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и которые используются им в процессе труда при создании товаров или оказании услуг.

Распределение прибыли – разделение чистой прибыли предприятия, компании, акционерного общества на части в виде дивидендов акционерам, вознаграждения менеджерам, работникам, расходов на социальные нужды, капиталовложений на развитие, резервов.

Расходы – вложение средств в текущие операции. Согласно Налоговому кодексу, «расходами признаются обоснованные и документально подтверждённые затраты (в отдельных случаях и убытки), осуществлённые, понесённые налогоплательщиком...» (НК РФ (часть вторая) Ст. 252). Под обоснованными расходами следует понимать экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме, а под документально подтверждёнными – затраты, подтверждённые документами, оформленными в соответствии с существующим законодательством.

Реализация товаров, работ или услуг – организацией или индивидуальным предпринимателем признается соответственно передача на возмездной основе (в том числе обмен товарами, работами или услугами) права собственности на товары, результатов выполненных работ одним лицом для другого лица, возмездное оказание услуг одним лицом другому лицу, а в случаях, предусмотренных Налоговым кодексом, передача права собственности на товары, результатов выполненных работ одним лицом для другого лица, оказание услуг одним лицом другому лицу – на безвозмездной основе.

Реализованная продукция – объём произведённой и доведённой до потребителя продукции с оплатой её стоимости.

Реестр акционеров – список владельцев зарегистрированных акций, который ведёт компания. В реестре акционеров указываются сведения о каждом акционере, количестве и категориях (типах) акций, записанных на имя каждого акционера.

Рейтинг профессий – показатель, демонстрирующий востребованность профессий (специальностей) на рынке труда в определённый период времени.

Реклама – целенаправленная информация для обеспечения на рынке сбыта товара, то есть его спроса.

Ремонт – поддержание основных элементов производственных фондов в рабочем состоянии путём замены изношенной техники или восстановления вышедших из строя деталей, помещений и т.д.

Рентабельность – доходность, т. е. конечный результат хозяйственной деятельности предприятия. Определяется путём сопоставления результата производства с затраченными ресурсами (основной и оборотный капитал). Различают рентабельность производства и продукции. Рентабельность продукции есть отношение прибыли единицы продукции к её себестоимости.

Риск – возможность потерь в результате неблагоприятных условий или при инвестировании, кредите и т.п.

Ресурсы – всё то, что затрачивается на производство товаров и услуг, денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств, дохода.

Розничная торговля – деятельность по продаже товаров и услуг на внутреннем рынке населению, т.е. конечному потребителю для личного пользования.

Розничная цена – цена товара при его продаже в розничной торговле. Цена товара, продаваемого в личное потребление индивидуальным покупателям. Отличается от оптовой цены на величину розничной надбавки, компенсирующей расходы, связанные с организацией розничной торговли.

Ротация – перемещение с одной должности на другую с целью приобретения новых знаний и навыков.

Руководители – менеджеры, возглавляющие предприятие, организацию, компанию или их структурные подразделения. Как правило, имеют высшее специальное образование и практический опыт работы. Направляют работу предприятия, компании, организации (подразделения), принимают управленческие решения и несут полную ответственность за выполнение принятых решений и результаты работы.

Рынок – саморегулируемая, основанная на экономической свободе система обмена, купли-продажи между продавцом и покупателем, которая обеспечивает удовлетворение спроса различными предложениями с передачей юридического права собственности после оплаты товара.

Рынок труда – сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу.

Сальдо – остаток или разница между денежными поступлениями и произведёнными затратами за определённый период. Сальдо может быть положительным или отрицательным.

Сбыт – деятельность, обеспечивающая реализацию (товара и услуг) и передачу права собственности на неё от изготовителя (продавца) потребителю (покупателю).

Сделка – действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение и прекращение гражданских прав и обязанностей (*Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: От 30.11.1994 № 51-ФЗ. В ред. от 30.12.2004. Ст. 153*). Сделки совершаются устно или в письменной форме (простой или нотариальной).

Сдельная оплата труда – распространена в отраслях промышленности, строительства, транспорта, связи, бытового обслуживания, где разработаны нормативы затрат труда и заработной платы по видам работ и можно выделить объём продукции и услуг. Устанавливает непосредственную связь заработной платы с конечными результатами производства и способствует эффективному использованию трудовых и финансовых ресурсов.

Себестоимость продукции – выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия, организации на производство и реализацию продукции (работ, услуг). Включает материальные затраты, амортизацию основных средств, заработную плату основного и вспомогательного персонала, дополнительные (накладные) расходы, непосредственно обусловленные производством и реализацией данного вида и объёма продукции.

Сегмент рынка – совокупность потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных причин.

Сегментация – разделение рынка в зависимости от интересов потребителей.

Совет директоров – коллегиальный орган, осуществляющий общее руководство деятельностью акционерного общества, решает все вопросы кроме отнесённых законом к исключительной компетенции общего собрания акционеров.

Соглашение – договор между двумя или несколькими лицами, оформленный в виде официального документа, или неофициальная договорённость по поводу взаимодействия, общих действий, платежей, кредитов, поставок, купли-продажи товаров и по другим вопросам.

Социальная ответственность – добровольное соблюдение моральных и этических норм и добровольный отклик на социальные проблемы.

Специалист – работник творческо-интеллектуального труда, обладающий специальными знаниями и отвечающий требованиям при разработке задач или отдельных функциональных заданий производственного или управленческого характера.

Специальность – специализация трудовой деятельности в рамках конкретных профессий, предусматривающая наличие специальных знаний, образования, опыта.

Средние издержки производства – средние величины издержек, приходящихся на одно изделие, на единицу продукции за определённый промежуток времени, либо в партии товаров, либо по группе предприятий.

Средства труда – машины, приборы, инструменты, различные виды оборудования и др.

Стоимость – выраженная в деньгах ценность чего-либо или величина затрат на что-либо.

Счёт – в бухгалтерском учёте – совокупность записей бухгалтерского учёта, отслеживающих движение денежных средств по какому-либо конкретному направлению; в торговых отношениях – счёт (фактура) – товарный документ, выписываемый продавцом на имя покупателя и удостоверяющий поставку товара или оказание услуг и их стоимость.

Тарифная система оплаты труда – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами являются: тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифные ставки – выраженный в денежной форме размер оплаты труда работника за единицу рабочего времени. Служат основой для определения размера оплаты труда всех категорий работников.

Технологическая подготовка производства – организационный принцип распределения заданий (работ) на предва-

рительную разработку типовых и перспективных технологических процессов, отражающих последовательность технологических операций по изготовлению запланированной продукции.

Технология – система средств, способов и инструментов, с помощью которых исходное сырье, материалы, полуфабрикаты и информация преобразуются на предприятии в конечный продукт.

Товар – экономическая категория, материальная или нематериальная собственность, реализуемая на рынке, объект купли-продажи, продукт как физического, так и умственного труда, результат услуги, сама способность к труду, земля и её недра – всё, что имеет потребительную стоимость и может быть обменено на другой товар (деньги) собственником этой потребительной стоимости.

Товарищество – объединение лиц, создаваемое для осуществления предпринимательской деятельности, в которой участвуют члены товарищества. *Полное товарищество* представляет собой объединение граждан и (или) юридических лиц для совместной хозяйственной деятельности на основе договора между ними. Участники несут неограниченную солидарную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом. *Товарищество на вере (коммандитное товарищество)* – объединение граждан и (или) юридических лиц, созданное на основании договора между ними для совместной хозяйственной деятельности. Включает действительных членов, несущих полную ответственность за все имущество по обязательствам товарищества, и членов-вкладчиков, несущих полную ответственность за всё имущество по обязательствам в пределах своего вклада.

Товарная продукция – предназначенный для реализации объём продукции в денежном выражении. Товарная продукция определяется как разница между валовой продукцией и незавершённым производством с учётом остатков готовой продукции.

Точка безубыточности – точка минимального объёма производства, ниже которой функционирование предприятия убыточно.

Торговый знак – словесное, изобразительное, объёмное или иное условное обозначение товара (или группы товаров), используемое для его отличия от однородных товаров других изготовителей. Использование товарного знака является субъективным правом товаропроизводителя и возможно только после регистрации знака в Патентном ведомстве. В отличие от производственной марки, товарный знак, как правило, не содержит информации о виде, качестве, свойствах самого товара, а если она и присутствует в знаке, то не пользуется правовой защитой.

Труд – целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивида и общества в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязу-

ется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определённую этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определённой специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Трудоёмкость единицы продукции – затраты рабочего времени на производство единиц продукции.

Трудоёмкость технологической операции – время на выполнение определённой технологической операции на изготовление единиц продукции.

Убытки – потери, возникающие в результате хозяйственной деятельности предприятия, компании, организации. Выраженные в денежной форме потери; уменьшение материальных и денежных ресурсов предприятий в результате превышения расходов над доходами. Утрата или повреждение имущества, расходы, которые лицо, чьё право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права (реальный ущерб, а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота если бы его право не было нарушено (упущенная выгода).

Удельные затраты – затраты, приходящиеся на единицу продукции.

Управление персоналом – совокупность приёмов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Управление производством – разработка и использование механизма управления для обеспечения нормального функционирования предприятия и реализации готовой продукции (оказания услуг) с учётом рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов при сопоставлении результатов хозяйственной деятельности предприятия с затратами.

Управление финансами – заключается в организации формирования и использования денежных средств в процессе их кругооборота в бизнесе, бухгалтерском учёте и контроле.

Управленческая структура – часть организационной структуры, представленная подразделениями и должностями, обеспечивающими целостность организации, управление и координацию решений.

Управленческое решение – выбор лучшего способа действий из нескольких возможных вариантов с применением правил и процедур, определяемых методами.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника (*Трудовой кодекс Российской Федерации: От 30.12.2001 № 197-ФЗ. В ред. от 09.05.2005. Ст. 209*). К условиям труда относятся:

производственно-технические, направленные на совершенствование технологии производства; санитарно-гигиенические, обеспечивающие производству микроклимат; общие условия труда, включающие бытовое обслуживание.

Услуга – вид деятельности, создающий полезный результат, не имеющий вещественной формы, но удовлетворяющий определённую потребность людей. Рыночные услуги являются объектом купли-продажи, издержки по ним покрываются целиком или в значительной степени за счёт выручки от их реализации. Наибольшее распространение имеют услуги оптовой и розничной торговли, внедомашнего питания, всех видов транспорта, связи, бытовые, здравоохранения, образования, туризма и др. Расходы по производству нерыночных услуг целиком или в значительной мере покрываются за счёт государственного бюджета и/или добровольных взносов (услуги органов государственного управления, социального обеспечения, обороны).

Устав – документ, определяющий основные вопросы организации, деятельности, реорганизации и ликвидации. Его назначением является установление порядка, регламента внутренней организации и функционирования предприятия как юридического лица. В уставе необходимо отразить наименование, вид общества, участников, местонахождения, предмет и цели деятельности.

Уставный капитал – сумма денежного капитала, которую вносит учредитель акционерного общества, для начала деятельности. Определяется уставом. Акционерное общество несёт перед инвесторами ответственность в пределах принадлежащего ему имущества. Распределение прибыли между акционерами допускается только в том случае, если стоимость имущества общества превышает определённый в уставе размер акционерного капитала. Распределению в качестве дивиденда подлежит лишь балансовая (чистая) прибыль, которая составляет разницу между активом и долговыми обязательствами общества (за вычетом акционерного капитала).

Учёт – установление наличия чего-нибудь, его измерение и регистрация с количественной и качественной стороны.

Учётные ведомости – список учётной информации. Наиболее широко используются в бухгалтерском учёте, где применяются накопительные, сличительные, платёжные, оборотные, расчётно-платёжные ведомости. Данные разных первичных документов объединяются в сводных ведомостях.

Факторинг – продажа предпринимателем факторинговой фирме права на взыскание будущих долгов с контрагентов

по коммерческой сделке. При этом предприниматель получает возможность превратить в нужный момент будущий долг в наличные деньги.

Физический капитал – капитал в форме материальных активов, таких как машины и оборудование, здания и сооружения, земля, т.е. всё, что может быть использовано для производства товаров и услуг.

Физическое лицо – в гражданском праве – гражданин как субъект гражданского права в отличие от юридического лица, являющегося коллективным образованием.

Фиксированная цена – строго установленная стоимость, по которой осуществляются расчёты за проданный товар.

Финансовый результат – итог хозяйственной деятельности компании и её подразделений, выраженные в виде финансовых показателей, таких, как прибыль (убытки), изменение стоимости собственного капитала, дебиторская и кредиторская задолженность, доход.

Фирма – самое общее название предприятия, компании, хозяйственного общества, коммерческой организации.

Франчайзинг – заключается в предоставлении предпринимателю прав на производство или продажу товаров (услуг) по технологии фирмы или под фирменной маркой. Предприниматель получает квалифицированную помощь, престижный брэнд и кредит от предприятия-франчайзодателя.

Функциональные области деятельности – основные виды деятельности, выполнение которых необходимо для достижения цели организации. Выступают объектами менеджмента и определяют структуру их управления. Типичные функциональные области: сбыт, маркетинг, производство, финансы, персонал, инновации, информационная.

Функция – деятельность, обязанность работника, работа.

Хозяйственные операции – отдельные хозяйственные действия, вызывающие изменение в объёме, составе, размещении и использовании средств, а также в составе и назначении источников этих средств. В бухгалтерском учёте регистрируются хозяйственные операции и вызываемые ими изменения в объектах учёта. Синоним – транзакции.

Цель – причина создания и существования организации, желаемый результат или итог её деятельности и роль, которую она хотела бы играть в обществе.

Целевые рынки – совокупность целевых групп потребителей продукции данного производителя (продавца) – потенциальные покупатели.

Цена – денежное выражение стоимости товара; фундаментальная экономическая категория, означающая количество денег, за которое продавец согласен продать (цена продавца), а покупатель готов купить (цена покупателя) единицу товара.

Цена договорная (свободная) – цена, устанавливаемая по согласованию между производителем и потребителем.

Цена оптовая – цена, по которой осуществляются расчёты между производителем и потребителем.

Цена оптовая предприятия – сумма полной себестоимости продукции и плановой прибыли.

Цена регулируемая – цена, которая регулируется государством.

Чистая продукция – валовая продукция за вычетом материальных затрат, т.е. сумма заработной платы и прибыли.

Человеческий капитал – инвестиции в человеческие ресурсы с целью повышения их производительности. Концепция капиталовложений человека в самого себя имеет очень широкую область применения. Она относится не только к инвестициям в среднее и высшее образование, обучение без отрыва от производства, но также и к инвестициям в дошкольное воспитание в семье, приобретение хорошего здоровья и получение информации о рынке труда в процессе поиска работы.

Штатное расписание – утверждённый, принятый перечень численного состава работников предприятия, учреждения с указанием их численности, должностей, должностных окладов, особенностей оплаты.

Экономичность – понятие, относящееся к внутреннему функционированию организации, в частности к обеспечению отдачи от ресурсов (сырья, материалов, оборудования, труда, времени, энергии работников), используемых при выпуске единицы продукции.

Экономия – организационно-технические мероприятия, направленные на бережливое использование предметов и орудий труда, а также денежных средств в процессе производства.

Этикетка – средство маркировки: в виде бирки, прикреплённой к товару; или в виде графической композиции, являющейся неотъемлемой частью упаковки.

Эффект – конечный результат хозяйственной деятельности, характеризующийся различными стоимостными и натуральными показателями – объёмом производства продукции, прибылью, экономией по отдельным статьям затрат и т.п.

Эффективность – степень, в которой организация реализует свои цели, и оценка того, насколько она близка к достижению целей, как официальных, так и оперативных.

Эффективность производства – соотношение результатов хозяйственной деятельности предприятия и затрат трудовых и материальных ресурсов, показателями которой служат, например, производительность и рентабельность.

Юридическое лицо – субъект гражданских правоотношений, организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.