

Сам метод определения оптимального (предельного) значения резерва для повышения конкурентоспособности фирмы включает в себя ряд этапов:

1. Определение предельного объема издержек в предстоящем 2010 г., при котором величина чистого дохода будет не ниже, чем в отчетном 2009 г. (3377 тыс. руб.) при норме прибыли, равной среднеотраслевой (0,29).

2. Определение предельного объема продаж на предстоящий 2010 г., который определяется как сумма предельных издержек на 2010 г. и прибыли, полученной за 2009 г.

3. Предполагая, что величина постоянных издержек на предстоящий 2010 г. не изменится, определяем *условный* объем переменных издержек как разность между размерами суммарных и постоянных издержек за отчетный 2009 г.

4. Определяем уровень переменных издержек в отчетном 2009 г. и будем предполагать, что он сохранится и в предстоящем 2010 г.

5. Определяем предстоящие переменные издержки на 2010 г. с учетом объема продаж в этом году и уровня переменных издержек, которые в дальнейшем будем называть *номинальными*.

Тогда, с учетом проделанных расчетов на всех этих пяти этапах, основные показатели деятельности фирмы за отчетный и на предстоящий период будут иметь значения, которые представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Основные показатели фирмы за отчетный и на предстоящий период

Наименование показателей	2009 г.	2010 г.
Объем продаж, тыс. руб., (В)0	12264	15022
Издержки, тыс. руб., (И)	8887	11645
В том числе: <i>Условные</i> переменные, (ПИ)	5107	7865
Постоянные, (ФИ)	3780	3780
<i>Номинальные</i> переменные издержки, тыс. руб.	-	6309,24
Прибыль, тыс. руб., (П)	3377	3370
Норма прибыли, (НП)	0,38	0,29
Уровень переменных издержек, (УПИ)	0,42	0,42

6. На основе полученных результатов определяем *резерв перспективных расходов*, образованный за счет доведения нормы прибыли с 0,38 на предприятии до среднеотраслевого уровня – 0,29.

Этот резерв и определим как разность между *условными* и *номинальными* переменными издержками в 2010 г., который составит 1555,76 тыс. руб. ($7865 - 6309,24 = 1555,76$).

Используя инструментальные средства Excel и элементы маржинального анализа, нами выведена расчетная формула, позволяющая определить этот *резерв перспективных расходов* (Р):

$$P = (П : НП) \cdot (1 - УПИ) - ФИ - УПИ \cdot П.$$

Подставив имеющиеся данные, представленные в табл. 2 за отчетный 2009 г., получим, что Р = 1556 тыс. руб., что близко к результатам поэтапного расчета.

Этот резерв расходов в размере 1556 тыс. руб. позволит фирме снизить цену на реализуемую продукцию на эту сумму с одновременным увеличением объема продаж, повышая абсолютную прибыль, либо повысить уровень качества производимой продукции за счет увеличения его себестоимости, или оказывать дополнительные услуги на выгодных для покупателя условиях, без повышения цены. Кроме того, фирма сможет финансировать инновационные мероприятия в пределах указанной суммы, сокращая норму прибыли до среднего уровня. Этим самым фирма сможет обойти своих конкурентов на рынке, повышая при этом абсолютную прибыль.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

В.И. Гончаров

Минский институт управления

Эффективное управление предприятием направлено на адаптацию его деятельности к изменениям внешней среды при решении проблем его развития и обеспечении успеха на целевом рынке. Условия

глобализации распространяются на все основные сферы организации бизнеса и отражают объективные факторы и тенденции изменений, требующие совершенствования управления предприятием и адаптации его деятельности к этим изменениям.

Глобализация рынка и усиление международной конкуренции оказали существенное влияние, прежде всего, на принципы управления, выразившееся в поиске новых подходов к защите рыночных позиций и формированию возможностей постоянного развития предприятий. При этом следует учитывать, что для эффективного управления организацией уже были разработаны и прошли апробацию в практике менеджмента различные подходы, технологии и инструменты, учет и использование которых позволяет достигать успеха в конкретных ситуациях. В то же время динамика изменений во внешней среде и условия применения апробированных подходов, технологий и инструментов эффективного управления требуют рассмотрения их дополнительной адаптации и развития в новых условиях хозяйствования.

В докладе рассмотрены и выделены устойчивые тенденции изменений во внешней среде, вызванные условиями глобализации, определяющие основные (главные) направления развития управления. К таким тенденциям отнесены: повышение стандартов качества, снижение уровня издержек и рост эффективности производства, а также требования к повышению оперативности в реакции предприятий на изменения внешней среды и запросов потребителей. Кроме того, существенно возросли требования к профессионализму управления предприятием.

Во-первых, глобализация потребовала изучения международного рынка в более широком масштабе и формирования глобального мышления менеджеров. В свою очередь, глобальное мышление и соответствующее изменение менеджмента выводит современные предприятия на новый, более высокий конкурентный уровень. Профессионализм менеджмента (включая международный менеджмент) стал важным конкурентным преимуществом предприятий и корпораций.

Во-вторых, изменения в организации эффективного управления предприятием связаны также с развитием средств коммуникаций (факсимильные аппараты, телевидение, персональные компьютеры, телекоммуникационные сети, информационные технологии). Особенно следует отметить возможности повышения эффективности управления при внедрении информационных технологий и использовании Интернета. Эти возможности стали важным фактором совершенствования организации и реализации конкретного бизнеса.

В-третьих, процессы глобализации привели к увеличению разнообразия трудовых ресурсов, которое стало объективным фактором развития организаций в условиях глобализации. Задача эффективного управления в сложившихся условиях заключается в том, чтобы адаптировать организацию к использованию сотрудников с самыми разными характеристиками (особенности образа жизни, семейные потребности и стиль работы, возможности международного общения и т.д.).

Достижение успеха предприятия в условиях глобализации объективно потребовало постоянных инноваций для повышения уровня удовлетворения требований потребителей и их обслуживания. Это привело к необходимости сокращения сроков разработки и внедрения на рынок новых продуктов, которые смогут приносить желаемые доходы в длительном периоде. При этом следует учитывать, что конкуренты на международном рынке также используют инновационные возможности укрепления своей позиции на рынке.

Последствия мирового финансового кризиса вызвали дополнительные проблемы реабилитации и выживания большинства предприятий, связанные с падением продаж на мировом рынке и недостатком финансовых средств для обеспечения их деятельности в сложившихся условиях, которые отразились и на отечественном бизнесе.

Определение эффективного управления и высокого профессионализма менеджмента потребовало в новых условиях определения и систематизации основных подходов, концепций, технологий и инструментов эффективного управления, применение которых может привести предприятие к успеху в различных ситуациях.

В числе новых концепций, определяющих основные (главные) направления развития управления организацией (предприятием, корпорацией) в условиях глобализации, автором выделены концепции: всеобщего управления качеством, развивающейся организации и управления проектами, разработанные в 1980–1990 гг., а также концепции адаптации, глобальной стратегии и другие концепции, разработанные в процессе эволюции менеджмента.

В числе базовых подходов к обеспечению эффективного управления предприятием (корпорацией) в докладе рассматриваются системный, ситуационный, маркетинговый, стратегический и инновационный подходы. Использование этих подходов в условиях выделенных тенденций изменений

во внешней среде, вызванных условиями глобализации и последствиями мирового финансового кризиса, рассматривается как необходимое условие успешной реализации новых концепций.

В докладе рассматриваются вопросы комплексного использования новых концепций и базовых подходов в сочетании с известными технологиями и средствами эффективного управления в рамках реализации предлагаемой технологии выживания и развития отечественных предприятий.

Особо выделена проблема совершенствования управления отечественными предприятиями в рыночных условиях хозяйствования, которая остается актуальной для большинства предприятий практически всех отраслей экономики.

В заключении доклада сформулированы предложения по совершенствованию управления предприятием в условиях глобализации и финансового кризиса.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ (АГЕНТСТВО СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА)

Б.А. Цариков

Минский институт управления, г. Минск, Беларусь

kaffv@miu.by

За последнее время спорт стал важной отраслью экономики многих стран. В него вовлечены значительные финансовые средства и большое количество рабочей силы. Постоянно совершенствуются существующие и разрабатываются новые модели управления спортом и его финансирования. Основными чертами, характеризующими современный спорт, являются: коммерциализация и профессионализация спорта, а также острая конкуренция вокруг бюджетных средств. Данная концепция свидетельствует о том, что спорт должен «научиться» самостоятельно извлекать прибыль из имеющихся в его распоряжении ресурсов.

В Республике Беларусь многие спортивные организации не ориентированы на рынок действий, что снижает эффективность работы в спорте. Сейчас, традиционные маркетинговые стратегии не всегда оказываются выигрышными, потому, что не приспособлены к нашим условиям, и не имеют индивидуализации в своей деятельности.

Основной решенной проблемы является создание агентства спортивного маркетинга, (далее АСМ) которое:

- доставит удовольствие зрителю, организовав для него яркие, зрелищные спортивные соревнования;
- свяжет эти соревнования с рекламной компанией, что позволит донести до зрителей рекламную информацию о каких-либо товарах и услугах;
- принесет прибыль самим организаторам;
- продемонстрирует инновационные подходы в маркетинге соревновательных мероприятий.

Мы определяем семь основных направлений работы АСМ, а именно:

1. Определение заказчика.

а) для государства – следовательно, целью является выполнение социальной задачи;

б) для спонсора – от поднятия репутации до продвижения продукта;

в) для частного лица – удовлетворение одного из человеческих инстинктов, а именно желание «соревноваться».

2. Проведение маркетингового исследования по организации мероприятия. Мероприятие должно быть уместным, т.е. должно гармонично вписываться в этические и законодательные рамки страны, (области) на территории которой оно проходит.

3. Определение участников мероприятия.

Успех спортивного мероприятия зависит от приглашенных спортсменов, их профессионализма и популярности, также могут быть приглашены звезды эстрады, кино и театра для проведения открытия/закрытия мероприятия. Следует пригласить представителей общественных организаций и СМИ.

4. Определение места проведения и технического оснащения.

Место проведения мероприятия должно:

а) находиться в удобном и доступном для зрителей месте;

б) соответствовать стандартам пожарной и другим видам безопасности;

в) соответствовать мировым стандартам и нормам проведения, а именно размеры площадок, единицы измерения, порядок проведения, последовательность и т.д.;