

мочиями, для заключения договора непосредственно у абонента в офисе либо дома, однако физическое окружение и другие визуальные образы, воспринимаемые абонентом, могут оказать влияние на его впечатление о качестве услуги, которую он получает, и на его оценку уровня услуги. Дизайн помещения, комфортность мест ожидания для клиентов, фоновая музыка, внешний вид, одежда и даже макияж сотрудников оказывают влияние на восприятие качества услуги и имидж компании и должны быть проработаны соответствующим образом. Вспомогательные информационные материалы, в которых рассказывается о компании и услуге, являются осязаемыми доказательствами профессионализма компании. Разработке этих материалов необходимо уделить внимание. Оператору нет необходимости в создании нового физического окружения для абонентов мультимедийной телефонии (кроме буклетов), т.к. существующие центры продаж и обслуживания клиентов в полной мере подходят для этого.

Процесс предоставления услуги (process). Абонент заключает договор с оператором на оказание услуг связи, получает SIM карту оператора мобильной связи стандарта UMTS, а в его офисе или квартире устанавливается IMS шлюз. Оборудование может быть предоставлено оператором в аренду. К шлюзу в обязательном порядке подключается проводной телефон и ADSL модем с Wi-Fi модулем. IMS-шлюзами пользуются абоненты операторов Vodafone, Verizon и France Telecom. В случае необходимости совершить телефонный вызов в дальнее зарубежье абонент может взять как трубку мобильного, так и стационарного телефона, в любом случае соединение будет установлено через сеть стационарного оператора по IP протоколу. В случае необходимости поговорить с абонентом стационарной сети г. Минска вызов может быть осуществлен с помощью традиционной телефонии, причем, не прерывая соединения, абонент может воспользоваться телефоном или ноутбуком для передачи файла с данными собеседнику, либо другому абоненту. В смартфоне абонент может создать интерактивную адресную книгу, где в режиме реального времени будет отражаться статус коллег; друзей или знакомых, внесенных в список контактов абонента. Согласно статусу можно определить какой вид связи возможен в данный момент с абонентом: голосовая, e-mail, либо только чат. При перемещении абонента за пределы домашней Wi-Fi зоны происходит бесшовный, т.е. незаметный для абонента хэндовер на сеть UMTS. Перемещаясь, абонент может совершать видеозвонок, передавать данные, смотреть мобильное телевидение, просматривать через установленную камеру свой офис или квартиру и другие услуги в реальном масштабе времени. С помощью высокоскоростного соединения абонент может подписываться на другие услуги, играть в сетевые игры, смотреть интерактивное телевидение, причем прямо на экран телевизора получать информацию о поступающем голосовом вызове, почтовом или мультимедиа сообщении и др.

Проведение 3-х месячной тестовой эксплуатации, в соответствии с предложенным комплексом маркетинга, позволит изучить спрос на услугу, потребности пользователей, выявить направления для дальнейшего развития услуги и детализировать комплекс маркетинга для коммерческой эксплуатации.

Ратанова И., Балтийская международная академия (г. Рига)

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА

Эффективное функционирование предприятий и организаций возможно лишь при адекватном использовании различных форм и методов организационно-экономи-

ческого обеспечения их деятельности. Управление компанией может быть организовано с использованием концепции контроллинга. Под контроллингом понимается система информационно-аналитической поддержки менеджмента для принятия обоснованных управленческих решений. Обычно рассматривают контроллинг стратегический и оперативный. Задачи стратегического и оперативного контроллинга различаются, так как для их решения используется различный инструментарий.

В реальной практике стратегический и оперативный контроллинг достаточно тесно взаимосвязан друг с другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между руководством и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль за их выполнением. Функции контроллинга не заменяют основных функций управления предприятием, а способствуют выполнению данных функций на качественно новом уровне.

Накоплен значительный опыт применения методов контроллинга в организациях. Динамизм современных рыночных отношений определяет потребность в использовании контроллинга и комплексной концепции управления и в практике латвийских предприятий. Использование технологий контроллинга в Латвии осложняется незначительным опытом их применения латвийскими компаниями.

Контроллинг является инструментом поддержки повышения эффективности деятельности компаний. Для разработки и внедрения системы контроллинга необходим целый ряд взаимосвязанных последовательных проектов по реструктуризации системы управления на предприятии. Своевременный анализ отчетности предприятия, взаимосвязь с бухгалтерским и управленческим учетом, информационным менеджментом определяют направления перспективного развития организации. Это подразумевает постоянное проведение прогнозирования, мониторинга, контроля, анализа и корректировки деятельности предприятия и его подразделений.

От идентификации угроз и правильного выбора измерителей их проявления, то есть системы показателей (индикаторов) мониторинга, зависит степень адекватности оценки экономической стабильности компании и комплекс необходимых мер по предупреждению возникновения кризисных ситуаций. В условиях финансовой нестабильности, острой конкуренции применение контроллинга в виде целостной системы является реальным конкурентным преимуществом.

Реализация стратегического управления и контроля сопряжена с определенными проблемами. Это, прежде всего, проблемы измерения, организационной структуры и взаимоотношений.

Проблемы измерения связаны с неопределенным временным горизонтом и высокой степенью абстрактности стратегического планирования, что затрудняет действия с контролируемыми величинами. Организационная структура предприятия может способствовать расхождению краткосрочных оперативных целей структурных единиц и долгосрочных стратегических целей всего предприятия. Проблема взаимоотношений проявляется в недостаточной готовности топ-менеджмента предприятия делать общедоступными для контроля принятые ими стратегические решения.

Благодаря использованию контроллинга предприятия обеспечивают такие преимущества, как:

- * высокий уровень прозрачности деятельности, достигаемый посредством контроллинга, позволяет обнаруживать слабые места.
- * поиск решений становится более обоснованным и быстрым;
- * повышается уровень коммуникаций;

- * достигается улучшение управления персоналом;
- * устанавливаются резервы повышения финансово-хозяйственных показателей деятельности предприятия.

Вопросы построения системы взаимосвязанных показателей контроллинга, отражающей как финансовые, так и нефинансовые аспекты деятельности предприятия остаются не решенными. Balanced Scorecard – как инструмент стратегического управления как раз позволяет построить такую систему взаимосвязанных показателей.

Концепция Сбалансированной системы показателей - Balanced Scorecard (ССП) предполагает формулирование стратегий, призванных достичь стратегические цели. ССП как инструмент управления стратегией организации, отражает финансовые и нефинансовые аспекты деятельности предприятия через систему показателей.

Одним из основных выводов, сформулированных разработчиками ССП, Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, является утверждение, что сотрудники компаний часто не понимают своей роли в деле реализации стратегий и не имеют мотивации повышать их эффективность. Результатом внедрения ССП, по мнению Нортона и Каплана, должна стать организация, ориентированная на выполнение стратегии (Strategy Focused Organization).

ССП дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив. Она позволяет четко обозначить стратегию развития организации и способствует претворению ее в жизнь, переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех основных перспектив: финансов, клиентов, внутренних бизнес - процессов, обучения и роста. Каждая перспектива содержит в себе основной вопрос, с которым она ассоциируется. Эти четыре составляющие позволяют достичь баланса между долгосрочными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения.

Между перспективами должна быть выявлена четкая причинно-следственная связь. В целом ССП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора составляющих. Когда цели сформулированы, происходит поиск необходимых средств для их достижения. При этом определяются мероприятия по усовершенствованию внутренних бизнес-процессов, которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и достижения желательных для собственника финансовых результатов.

Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, корпоративной культуры и других факторов. Перспектива «финансы» является одной из основных составляющих ССП. Финансовые результаты являются основными критериями оценки текущей деятельности предприятия. Как правило, финансовые цели являются определяющими, при этом существует тесная взаимосвязь с целями клиентов, внутренних процессов и роста организации. В рамках перспективы «клиенты» руководители определяют целевые сегменты рынка на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. В данную перспективу также включаются показатели, определяющие ценностное предложение со стороны компании (value proposition), которое в свою очередь во многом определяет лояльность клиентов по отношению к поставщику продукции или услуг.

Перспектива «внутренних бизнес-процессов» идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию, с целью укрепления конкурентных преимуществ.

Организации требуются эффективные и гибкие бизнес-процессы. Во многих случаях осуществление тех или иных процессов происходит без должного понимания конечного результата и его ценности для клиентов или акционеров. Процессы осуществляются без увязки с корпоративной стратегией организации. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения компании, от которого зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат. Необходимо отметить, что выбор основных процессов должен осуществляться не только с позиции текущей эффективности, но и с точки зрения будущих возможностей для ее повышения.

Четвертая перспектива «обучение и рост» определяет инфраструктуру, которую организация должна построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе. Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, информационных систем и организационных процедур. Для того чтобы обеспечить себе долгосрочное присутствие на рынке, бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, информационные технологии, системы и процедуры.

Все четыре перспективы должны способствовать реализации единой стратегии организации. Стратегия реализуется через инициативы и программы. По мнению Каплана и Нортон, стратегические инициативы играют ключевую роль в распределении людских и финансовых ресурсов. Через инициативы может быть установлена связь между бюджетом и стратегией.

Хорошо разработанная ССП должна включать сбалансированный комплекс результатов и факторов достижения будущих результатов. Инструментами концепции ССП служащими для облегчения представления большого количества информации, являются стратегические карты.

Стратегическая карта (strategy map) - это одностраничное описание стратегии в виде набора причинно-следственных связей. Стратегическая карта превращает стратегию в план действий.

Создание стратегической карты - необходимое условие для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними. Стратегическая карта позволяет донести до отдельных подразделений и сотрудников организации их роль в реализации стратегии. Стратегические карты могут быть созданы на любом уровне управления, и каждый уровень будет иметь возможность видеть свое место на общей стратегической карте.

К объективным причинам, отражающим необходимость применения контроллинга латвийскими компаниями можно отнести следующие:

- повышение нестабильности внешней среды вынуждает систему управления предприятием переориентироваться с контроля прошлого состояния на анализ будущего, непрерывно отслеживать изменения, происходящие во внешних и внутренних средах предприятия, увеличивать скорость реакции на эти изменения, вырабатывать стройную программу по обеспечению выживаемости предприятия и избежания кризисных ситуаций;
- усложнение самой системы управления предприятием требует механизма координации внутри этой системы;
- значительное увеличение информационных потоков на предприятии при одновременном сокращении релевантной, то есть существенной (значимой) информации требует построения специальной системы информационного обеспечения управления;
- усложнение всего процесса управления предприятием обуславливает необходимость синтеза, интеграции вокруг этой проблемы различных, а не только экономических, областей знания и человеческой деятельности.

Литература

1. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Отв. ред. Г.А. Александров. - М.: Издательство БЕК, 2002. - 81 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей/ Horvath&Partners; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. -478 с.-(Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
3. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 г. -304 с: ил.
4. Каплан Роберт С, Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Пер. с английского.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование/ Horvath&Partners; Пер. с нем. - 2-е изд.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.-269 с.-(Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
6. Фалько С.Г. Инновационный менеджмент. - М.: изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1996. - С.80. Нильс-Горан Олве, Карл-Йохан Петри, Жан Рой, Софи Рой. Баланс между стратегией и контролем/ Пер. с англ. Е.Колотвиной под ред. Е. Добровольского,- СПб.: П
7. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.П. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер. с нем./ Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. - М.: Финансы и статистика, 1997.

В.А. Рехтин, УО БГЭУ (г. Минск)

УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Сфера услуг представляет собой важную сферу деятельности. Она тесно связана с функционированием различных отраслей экономики и их развитием. Важнейшим показателем развития сферы услуг является их доля в ВВП. Ускоренное развитие сферы услуг - важнейший фактор увеличения темпов роста ВВП. В Республике Беларусь отмечается положительная динамика роста доли сферы услуг в ВВП. Удельный вес сферы услуг в целом по стране составил в 2008 г. около 42%. В данной сфере не требуются значительных капиталовложений на организацию новых предприятий. Выполнив различные виды услуг могут как юридические, так и физические лица.

В комплексной программе развития сферы услуг в Республике Беларусь на 2006 – 2010 гг. определены основные направления и задачи развития сферы бытовых услуг. Главными задачами развития бытового обслуживания населения являются: увеличение объемов и рационализация ассортиментной структуры бытовых услуг в соответствии с изменяющимся спросом населения; поддержание государственных социальных стандартов обслуживания; обеспечение ценовой и территориальной доступности бытовых услуг.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь №119 «Об упрощенной системе налогообложения», от 27.03.2007 г. «предприниматели и индивидуальные предприниматели вправе применять упрощенную систему налогообложения».