

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

АНАЛИЗ ОШИБОК, РИСКОВ
И КОНФЛИКТОВ

КноРус

Москва

2003

ББК 67.01
П 57

В.М.Попов, С.И. **Ляпунов**, Л.Л.Касаткин

П 57 Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. - М.: КноРус, 2003. - 448 с. с илл.

ISBN 5-85971-021-6

Книга написана для руководителей всех уровней, менеджеров, специализирующихся на разработке бизнес-планов, желающих повысить свою квалификацию, приобрести дополнительный опыт в бизнес-планировании и навыки руководства персоналом, а также **студентов**, обучающихся по специальностям бизнеса и маркетинга.

ББК 67.01

ISBN 5-85971-021-6

© В.М.Попов, С.И.Ляпунов, А.А.Касаткин, 2003
© КноРус, 2003

ВВЕДЕНИЕ

*Известная русская поговорка гласит: «На ошибках учатся». Конечно, **имеется** в виду: не обязательно на собственных ошибках, Но как узнать о чужих ошибках в интересующей нас сфере деятельности, на которых можно **было** бы учиться?*

*Вряд ли руководитель или бухгалтер какой-либо фирмы охотно и откровенно станет распространяться о своих ошибках, что может продемонстрировать его некомпетентность. Вряд ли и проверяющие с готовностью раскроют свои фирменные «секреты» по выявлению наиболее часто встречающихся ошибок, один лишь список которых составляет своеобразную служебную тайну. Вряд ли и аудиторы, многие из которых раньше были ревизорами, легко поделятся **информацией**, накопленной годами,*

В последнее время в России сложилась достаточно разветвленная сеть аудиторских фирм и частнопрактикующих аудиторов. Многие из них выявили и обобщили большое количество типичных ошибок в различных отраслях бизнеса, на которых должны учиться действующие и потенциальные предприниматели. Для этого требуется довести до сведения широкой аудитории специалистов по бизнес-планированию, руководителей и менеджеров всех уровней, преподавателей и студентов специальную информацию, подготовленную нами и

содержащую анализ типичных ошибок, рисков и конфликтов, характерных при разработке, мониторинге, продвижении и реализации бизнес-планов.

Имеющийся опыт по подготовке бизнес-планов для малого и большого бизнеса позволяет сделать, может быть, неожиданное заключение: составить бизнес-план для малого бизнеса весьма сложно. У крупного предприятия высокий «запас непотопляемости» уже в силу величины активов, социальной значимости и т.п. Предприниматель в малом бизнесе, как правило, не защищен. У него нет больших активов, главная гарантия — известность по прошлым сделкам и он сам. Ему надо многим и многое доказывать, чтобы получить деньги или поддержку. *Вместе с тем во всем цивилизованном мире большой бизнес начинается с малого.* Именно здесь появляются и начинают апробироваться наиболее интересные идеи, а некоторые из них довольно быстро претворяются в жизнь и начинают приносить плоды, становясь большим бизнесом. Этот процесс на средних и крупных предприятиях сопровождается, как правило, ошибками, высокими рисками и неизбежными трудноразрешимыми конфликтами.

Что нужно доказать потенциальному партнеру или инвестору? Во-первых, что у инициатора проекта есть положительный опыт в бизнесе. **Во-вторых,** что идея имеет рыночные перспективы. **В-третьих,** что финансовый план, как наиболее ответственный раздел, **составлен** грамотно и объективно. В нем указано, сколько денег и в какие сроки требуется проекту, как и когда их возвратят и с какой прибылью. **В-четвертых,** следует подробно остановиться на рисках проекта, так как венчурные деловые проекты характеризуются большими рисками. Все вместе разделы бизнес-плана должны быть системой доказательств перспективности данного проекта. Именно хорошо подготовленный бизнес-план позволяет добиться задуманной цели.

Содержание книги построено на разборе наиболее часто встречающихся ошибок, формализованных рисков и анализе неизбежных более или менее крупных конфликтов. В нее вошли ответы на вопросы, которые задавали заказчики при обсуж-

дении бизнес-планов на предприятиях и с частными инвесторами. Практическая направленность и учет российских реалий — важнейшая особенность книги. Она, на наш взгляд, выгодно отличается от имеющихся изданий, представляющих собой либо примеры американских и английских бизнес-планов, либо специфическую технологию их составления, а бизнес-планирование в России имеет ряд особенностей. В книге проводится достаточно примеров ошибок, позволяющих после ее прочтения самостоятельно сконструировать бизнес-план и защищать его перед потенциальными инвесторами без грубых ошибок со стороны составителей.

Структурно книга выглядит следующим образом. Она содержит три относительно самостоятельных раздела. **Первый раздел:** «Анализ ошибок, связанных с бизнес-планированием в целом». *Здесь анализируются крупные ошибки системного подхода к структуре разработки бизнес-плана, без разделения их по видам.* Раздел посвящен стратегическим проблемам бизнеса и не затрагивает частных вопросов, а главным образом Содержит материал о правильном понимании места бизнес-плана в современных условиях хозяйствования и его роли в предпринимательской деятельности в целом. *В нем анализируются причины нечеткого определения общих целей проекта.*

Второй раздел: «Анализ ошибок, рисков и конфликтов, связанных со стандартной структурой бизнес-плана». *В нем рассматриваются ошибки, присущие отдельным разделам стандартной структуры бизнес-плана.* Наиболее сложно формулировать в бизнес-плане стратегию маркетинга, которая основана на изучении спроса на продукцию (услуги). Поэтому в соответствующей главе подробно рассматриваются ошибки в трактовке понятий: клиент, рынок, оценка рынка, сегментация рынка, конкурентоспособность товара, стратегия ценообразования, а также имидж фирмы и его влияние на бизнес. *Реальная финансовая оценка бизнес-плана, отсутствие ошибок в процессе составления финансового плана — залог высокой экономической эффективности внутрифирменного планирования.* Вопросы риск-менеджмента наиболее остро возникают в венчурных фирмах, и в книге им уделяется большое внимание.

Каждая глава данного раздела сопровождается наглядными примерами и комментариями к ним.

Третий раздел: «Анализ ошибок, связанных с личными качествами менеджера — руководителя команды разработчиков бизнес-плана». Из названия раздела следует, что он призван помочь менеджерам малых предприятий и менеджерам — руководителям команд по разработке бизнес-планов уяснить свои личные недостатки и преодолеть их в своей непростой работе. Многие менеджеры при разработке бизнес-планов предпочитают действовать по старинке, им не удается совершенствовать свои навыки и идти в ногу со временем. *Основные недостатки таких менеджеров: боязнь новых ситуаций, неверие в собственные силы, неумение рисковать при возникновении незнакомых обстоятельств и другие.* Можно назвать еще множество барьеров для реализации профессиональных качеств, причем у каждого человека они свои. В книге приводятся советы деятелям бизнеса различных уровней, как устранить собственные недостатки, мешающие работе.

Завершается этот раздел главой «Как преодолеть препятствия» и «Как вести себя с прессой, когда фирма переживает кризис».

Все приведенные в книге советы по исправлению ошибок, предупреждению или разрешению конфликтов имеют вполне конкретный и реализуемый характер.

Авторы благодарят всех уважаемых коллег, которые своими советами либо предоставленными наглядными материалами помогли подготовить эту книгу.

Авторы

РАЗДЕЛ I

АНАЛИЗ ОШИБОК, СВЯЗАННЫХ С БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕМ В ЦЕЛОМ

ГЛАВА 1. ЛУЧШЕ УЧИТЬСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ, ЧЕМ НА СВОИХ

Типичные ошибки в бизнес-планировании. Анализ недостатков при осуществлении бизнес-проектов позволяет выявить типичные ошибки и наглядно продемонстрировать пользу профессионального менеджмента.

Каждый проект, будь то новая разработка или план реорганизации предприятия, требует систематической работы в целях максимального достижения результатов при соблюдении установленных сроков, фиксированных затрат, определенных требований к качеству. Кратко перечислим наиболее часто повторяющиеся ошибки в этой сложной работе.

Ответственность при разработке проекта распределена недостаточно четко и согласованно. Проекты разрабатываются не «между делом», они требуют установления персональной ответственности как за проект в целом, так и за его отдельные части.

Нужно четко определить:

- Перечень квалифицированных специалистов, которые подчиняются руководителю проекта и каким образом?
- Кто дает частичные задания, принимает выполненную работу и передает ее на дальнейшее исполнение?

Кто устанавливает сроки работ и утверждает расходы?

- Кто и в какой форме отчитывается перед руководством?

Команда планирования и управления проектом недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом. При заданных сроках и лимитированных расходах трудовые ресурсы проекта требуют особого внимания, как с качественной, так и с количественной точки зрения. Поэтому при формировании команды разработчиков проекта нужно определить:

* По каким признакам выбирается персонал для проекта (профессиональные знания, способность работать в команде, руководящие способности и др.)?

* Является ли время работы над проектом дополнительной нагрузкой (наказанием или поощрением, связанным с дальнейшим повышением по службе)?

• Может ли ответственный за проект отказаться от услуг не справляющихся с работой участников?

* Игнорировать ли возникающие кадровые проблемы, надеясь, что все решится «само собой»?

Реализация проекта характеризуется среди прочего тем, что его отклонение и изменение — это ожидаемое явление, с которым можно и нужно справиться. Поэтому требуется знать:

• Как определить необходимость изменений в постановке цели? Каковы допустимые отклонения в ходе работ?

• Как изменения влияют на результат, сроки и расходы?

• Как производится отчет об изменениях?

Проведение изменений в проекте предполагает определенную заданную систему документации и фиксирование новаций. **Подготовленные документы для принятия решения должны содержать альтернативные варианты с указанием неизбежных изменений цели. Ответственные лица, принимая решения и действия, предотвращают дальнейший «ущерб» от неэффективного проекта.**

Иногда импровизация котируется выше, чем систематическая организация. Не все события в ходе подготовки проекта можно спланировать. Невозможно представить себе существование

индивидуальной концепции реагирования на каждую поправку. Важно решить:

- Должен ли ответственный за проект отказаться от регулярных отчетов и больше доверять участникам работы над проектом?
- Может ли руководитель проекта ограничиться авральными действиями и полагаться на свои способности импровизации и на определенные отношения с заказчиком и с начальством? **Большая часть действий по реализации проекта может быть спланирована, а следовательно, и систематически организована.**

Повторение ошибок старых проектов и отсутствие готовности учиться. Каким бы новым и неповторимым ни казался каждый проект, его выполнение **весьма** зависит от трансфера профессиональных знаний и анализа осуществленных старых проектов. Не должно быть сомнений в ответе на вопросы:

- Имеет ли смысл анализировать старые проекты?
- Можно ли научиться «быть менеджером»?
- Становятся ли руководители проекта «вечно» ответственными за него?

Рабочие данные плана (затраты, сроки, расходы и др.) для новых проектов могут быть получены только в результате анализа завершенных проектов. **Приемам и методам управления бизнес-проектами можно и нужно постоянно учиться.**

Перечисленные недостатки и краткие комментарии к ним позволяют лучше понять задачи профессионального бизнес-планирования и управления подготовкой проектов и то, какая польза может быть получена от их реализации.

1.1. Причины неудач в бизнес-планировании

В свое время классики теории менеджмента обратили внимание на то, что отсутствие у фирмы планов развития сопровождается колебаниями в состоянии дел, ошибочными маневрами, несвоевременной переменной ориентации, что является

причиной плохого состояния данного предприятия или его краха.

Как показала практика, планирование создает следующие важные преимущества:

- " делает возможной подготовку к использованию **будущих** благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения уровня образования менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.

Однако далеко не всегда удастся достичь желаемых результатов. В чем причина? В недостаточно квалифицированной работе и совершаемых ошибках, которые могут привести к банкротству компании.

Рассмотрим некоторые типичные ситуации.

Недостаточный анализ существующего состояния дел и не обоснованные требования к проекту не позволяют вскрыть все проблемы, четко определить параметры изменения состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения.

Нечетко определены цели проекта. Редко цели проекта бывают четко определены, обоснованы и документированы. Нужно проверить:

- На каких данных базируется определение цели?
- К какому горизонту планирования относятся цели?
- Каков будет результат достижения цели?
- Какие сроки и затраты следует определить?

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримы, и заданные параметры должны быть выполнимы.

Вместо объективного поиска решений предпочтение отдается излюбленному варианту разработчиков. Для каждой цели, как правило, существует множество альтернативных решений по ее достижению, но, как правило, выбирают только один вариант.

Поэтому важно выяснить:

- Возможны ли другие альтернативные решения?
- * По каким критериям производится оценка и выбор альтернатив?
- * Как определяются и оцениваются риски альтернатив?
- Что происходит при нулевой альтернативе: «Ничего не менять»?

Целенаправленно отобранные и полно документированные альтернативы позволяют найти рациональное, а возможно, и лучшее решение и обеспечивают экономичный образ действия.

Среди российских предприятий можно назвать следующие категории, особенно нуждающиеся в применении планирования.

1. Новые частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к росту числа и усложнению деятельности многих из этих фирм, также появились и другие факторы, создающие потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству.

Главная проблема, связанная с отсутствием планирования в этой группе фирм, — недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес — это лишь умение «крутиться», правильно и быстро ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему.

2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные, предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованно управляемой эко-

номики. В то время планирование на этих предприятиях имело вторичный характер, служило продолжением плановой деятельности центрального и отраслевого уровней, а следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать, предвидеть и определять собственные цели развития. Поэтому, как и фирмам первого типа, государственным приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Причины неудач внутрифирменного планирования. *Первая группа причин* неудачного планирования объясняется тем, что менеджеры и плановики не учитывают объективные возможности планирования и их ограничения. *Вторая группа причин* обусловлена субъективными особенностями, кроющимися в поведении тех, от кого зависит будущее организации. Специалисты выделяют три основных субъективных препятствия для осуществления эффективного планирования.

Первая и наиболее важная причина неудач — это приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными. У любой фирмы есть много неотложных задач, которые она стремится решить в максимально короткий период времени. Но срочное — это не всегда самое важное: пожалуй, наиболее важным является определение общего направления действий организации, ее главных целей, долгосрочных задач. Поэтому управляющий должен научиться предпочитать принятие в первую очередь действительно важных решений срочным, текущим, а иногда и просто мимолетным заботам. Многие руководители жалуются на недостаток времени, что якобы не позволяет им достаточно тщательно заниматься планированием, в том числе и долгосрочным. «Если мы будем слишком много времени уделять планированию, — говорят многие из них, — то не сможем эффективно руководить и заниматься организацией работ в самой компании».

Это не совсем так. Специалисты произвели подсчеты времени, необходимого для участия руководителя высшего ранга в планировании (то есть **максимальное** количество времени, необходимого для участия в процессе планирования). В соответствии с их выводами один руководитель может одновре-

менно контролировать не более 7—11 видов деятельности. Предположим, что руководитель участвует в работе 10 плановых структур, существующих на его предприятиях, заседания каждой из них занимают приблизительно по 4 часа в месяц. Тогда время, потраченное им на участие в планировании деятельности фирмы, состоит: $4 \times 10 = 40$ часов в месяц, т.е. не более 25% его совокупного рабочего времени. Эта величина (1/4 рабочего времени) соответствует тому тезису, что планирование представляет одну из четырех функций менеджмента, причем функцию очень важную и весомую.

Вторая причина связана с природой личности менеджера. Ее можно определить как слабые навыки управляющих в планировании. Управляющие и особенно высшие менеджеры — это чаще всего люди, которые добились высоких должностей за счет своей энергии и предпринимательской одаренности, т.е. люди, которые умеют профессионально добиваться намеченных целей. Причем **вынуждены** делать все **необходимое** для этого быстро и решительно. Однако они оказались не приучены к дисциплинированному, систематическому мышлению. До сих пор нечасто встречается такой менеджер, который предпочел бы в первую очередь думать, а потом уже действовать. Поэтому попытки заняться систематическим планированием деятельности фирмы без предварительной подготовки часто приводят к неудаче. Однако отрицательные результаты не говорят о полном отсутствии способностей к планированию у менеджеров, а только отражают их слабые навыки в этой сфере деятельности. Участие менеджера в планировании является **обязательным** и по мере накопления опыта приносит хорошие плоды.

Третья причина неудач в планировании связана с природой личности специалиста-плановика. По определению плановики и управляющие — это **две** противоположные категории. В отличие от управляющих, плановики предпочитают теоретический подход к проблеме. У плановиков есть необходимые знания для составления бизнес-плана, они владеют суммой научных методов, применяемых в планировании. Однако специалистам по планированию часто не хватает «политических» на-

выков и своего собственного мнения о практическом положении вещей. Это приводит к двум отрицательным результатам в планировании:

- составлению планов, оторванных от той хозяйственной деятельности, на которую пытаются воздействовать плановики;
- столкновениям, противоречиям между управляющими и плановиками.

В качестве выхода из такого положения можно предложить активное взаимодействие менеджеров и плановиков как в процессе плановой деятельности, так и при обсуждении стратегических задач фирмы.

Планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Смысл данного высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения чужих целей. Планирование — это могучий, инструмент, способный открыть любую дверь. Серьезный подход к планированию создает основу для устойчивого и эффективного бизнеса.

Понятие «планирование деятельности фирмы» имеет два смысла:

- общеэкономический, с точки зрения общей теории развития фирм;
- конкретно управленческий, когда планирование является одной из функций менеджмента, в частности, умением предвидеть будущее предприятия и использовать это предвидение.

Обе стороны планирования тесно связаны между собой. Возможность планирования в качестве конкретного вида деятельности вытекает из природы фирмы и напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

1.2. Планирование — это предвидение

В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников — предприятий являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы, технологию производства и реализации товаров. Фирма как участник рыночных отношений также вынуждена подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеет возможности отменить их действия. *Фирма — всего лишь клетка большого рыночного организма, общая роль которого часто не осознается ее руководителями.* Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы цена находится под контролем профессиональных менеджеров, которые и определяют основные направления внутрифирменной деятельности.

Участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и не зависящих друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

Планирование — это система волевых, сознательно принятых решений, которая регулирует деятельность фирмы.

Осуществляя административную функцию, связанную с волевым руководством и принятием решений, предприниматель занимается планированием также в более узком смысле как разновидностью управленческой деятельности.

В современном менеджменте планирование — это предвидение

Планирование — естественная и составная часть менеджмента. Его можно также определить как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Планирование помогает ответить на следующие важные вопросы:

- Экономическая позиция предприятия в настоящее время: каковы итоги и условия ее деятельности?
- Как и при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели организации?

Планирование — это первый и наиболее значимый этап процесса менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются запланированные работы, стимулирование персонала, контроль результатов деятельности фирмы и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Один из «отцов» современного менеджмента А. Файоль отмечал: *«Управлять — это предвидеть», а «предвидеть — это уже почти действовать».*

Планирование — это не только способность предусмотреть все необходимые действия, и предвидеть любые неожиданности в виде рисков, которые могут возникнуть по ходу дела, но и умение с ними справляться. Фирма не может полностью устранить риск в своей деятельности, но должна быть способна управлять им.

Планированию присущ ряд принципов. Основные из них — непрерывность и точность.

Принципы непрерывности и гибкости планирования находят отражение в осуществлении процесса планирования.

Смысл непрерывности планирования заключается в том, что: процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно; *разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу по мере их выполнения; к планам необходимы систематические корректировки или перепланирование показателей.*

Нередко компании прерывают процесс планирования. Например, фирма разрабатывает план в течение определенной части года, утверждает его и прекращает планирование до начала следующего периода. Процесс планирования должен быть непрерывным, исходя из следующих важных предпосылок:

Т неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимыми постоянную корректировку ожиданий фирмы относительно внешних условий и соответствующее исправление и уточнение планов;

- вменяются не только фактические предпосылки плана, но и представления фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях.

Непрерывный процесс планирования позволяет обеспечить постоянную вовлеченность работников фирмы в плановую деятельность со всеми вытекающими из этого положительными последствиями.

Понятие гибкости планирования означает способность планирования менять свою ориентацию в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления принципа гибкости планы следует составлять так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с меняющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому в планы обычно включают резервы, иначе называемые надбавками безопасности или финансовыми подушками (амортизаторами).

Принцип точности. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Стратегическое, долгосрочное планирование ограничивается определением основных целей фирмы и самых общих направлений ее деятельности, потому что количество достоверной информации о будущем очень невелико, а диапазон и скорость изменения экономической ситуации постоянно растут. В планах, рассчитанных на короткие промежутки времени и для отдельных подразделений организации, конкретность и проработка деталей должны стать обязательными.

1.3. Выбор направления развития компании

Видение, миссия и цели развития компании. После того как анализ внутренней и внешней среды фирмы завершен, компания определяет основные ориентиры своей дальнейшей деятельности, основанные на итогах предыдущего этапа. Всю совокупность ориентиров деятельности компании можно разделить на три основных типа:

идеалы — ориентиры, которых фирма не рассчитывает достигнуть в обозримом периоде, но допускает приближение к ним;

цели — наиболее общие ориентиры деятельности компании в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в большей своей части;

задачи — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания работ и функций по выполнению заданий в определенные сроки.

Разработка стратегии предполагает определение идеалов и целей. В рамках оперативного планирования компания намечает конкретные задачи для каждого участника работы.

К идеалам развития компании можно отнести *видение*.

Видение — это философия бизнеса, обоснование существования компании, не сама цель, а скорее ощущение наличия основной цели. Другими словами: видение — это идеальная картина будущего.

Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования. Приведем несколько примеров.

Видение фирмы «Эпл», производителя персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».

Видение фирмы «Мерк», специализирующейся в сфере здравоохранения: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели».

Очень просто сформулировано видение компании Дисней: «Делать людей счастливыми».

Концепция видения завоевывает все большую популярность в мире бизнеса. Возрастающее значение видения определяется следующими факторами.

1. Видение является хорошим средством мотивации работников фирм, особенно крупных, децентрализованных, оно помогает спланировать, объединять деятельность людей в едином направлении.

В видении обычно не выделяется желание получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. С этой точки зрения видение пересекается с внутрифирменной культурой, основным элементом которой является система организации.

2. Видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы. Любая цель ограничивает рамки действий фирмы, а у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Миссия компании является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от последнего у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в компании, с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозрим и достаточно невелик (чаще всего 5 лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда. Так же, как видение, миссия представляет общее направление деятельности компании. Миссия — это комплексная цель компании, которая должна быть достигнута в плановом периоде. Миссия включает как внутренние (например, повышение производительности труда) ориентиры деятельности компании, выражая таким образом суть того успеха, которого она должна добиться, так и внешние факторы.

В чем состоит особое значение миссии для деятельности компании?

Во-первых, миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений компании, для дальнейшего определения целей и задач.

Во-вторых, миссия создает уверенность, что компания преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели.

В-третьих, миссия помогает работникам сосредоточить их усилия на выбранном направлении, объединяет их действия.

В-четвертых, миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников компании (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты:

философию, при помощи которой могут быть выражены

базовые взгляды и ценности компании, служащие основой для создания системы мотивации;

внутреннюю концепцию деятельности, в рамках которой компания констатирует собственные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания;

описание продуктов или услуг, предлагаемых компанией; характеристику рынка — компания определяет своих новых потребителей, клиентов, пользователей;

цели компании, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;

технологию, то есть характеристики оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;

внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность ее перед партнерами, потребителями и обществом в целом. В этой части миссия должна передавать впечатление, которое компания хочет произвести на внешнюю среду.

Формирование миссии является обычным явлением для высокоразвитого бизнеса. В российской экономике в последнее время составлением миссии начали заниматься возникшие частные фирмы, достигшие определенных успехов. Использование миссии также, безусловно, полезно и для небольших фирм или для только создающихся форм бизнеса. Описание миссии включается в состав бизнес-плана.

Обучая составлению планов, консультанты советуют руководителям фирм выражать миссию кратко, одним предложением, например, для известного банка «Менатеп» следующим образом: «Менатеп» должен **стать надежным** международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе. Таким образом выделяется основная, наиболее значимая цель деятельности фирмы. Этот прием характерен также и для западного бизнеса. Основное направление деятельности фирмы «Пепси-кола» выражено в **миссии-лозунге**: «Превзойти «Коку!»

1.4. Цели развития компании

В отличие от миссии цели компании выражают отдельные конкретные направления деятельности. Важность определения целей связана с тем, что они:

являются фундаментом для процесса корпоративного менеджмента в целом: планирования, маркетинга, организации, координации и контроля;

определяют способы повышения эффективности бизнеса; лежат в основе принятия любого делового решения;

служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

По периодам достижения целей их можно разделить на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Последние, как правило, не обладают четко выраженными количественными характеристиками и в большей степени связаны с миссией организации. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и отвечают на вопросы:

Какова формулировка цели (в том числе в количественном выражении)?

Когда цель должна быть достигнута?

Кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели?

Пространство определения целей. Деятельность любой компании объективно очень разнообразна, поэтому, по словам известного специалиста по менеджменту П.Ф.Друкера, организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определять несколько наиболее значительных ориентиров действий.

Специалисты выделяют восемь ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

1. *Положение на рынке.* Определение своей позиции по отношению к конкурентам, показатели конкурентоспособности.

2. *Инновации.* Определение новых способов ведения бизнеса:

- производство новых товаров;

- внедрение на новые рынки;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации производства.

3. *Производительность*. Взаимосвязь результатов хозяйствования фирмы с необходимыми ресурсами. Более продуктивной является та фирма, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

4. *Ресурсы*. Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее ресурсов и материально-производственных запасов, оборотов и наличности. Сравнивается объем имеющихся ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.

5. *Доходность (прибыльность)*. Способность компании зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов. Обычно указывают необходимый количественный уровень доходности фирмы.

6. *Управленческие аспекты* выражены в качестве менеджмента по шкале персональных достижений менеджеров, работающих в компании. *Цели, связанные с качеством менеджмента, многим российским фирмам не представляются важными, поскольку напрямую не связаны с получением краткосрочной прибыли.* Ведь краткосрочная прибыль — это нередко результат везения, предпринимательского чутья и таланта. *Однако в долгосрочном периоде хорошо продуманные методы управления и разработки в этой области являются существенными для развития и успеха компании,*

7. *Персонал*: выполнение трудовых функций и отношение к работе. Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели фирмы эффективно отражали способы мотивации людей, в ней работающих. Владельцы многих частных фирм в России хорошо понимают необходимость таких действий и определяют в качестве целей фирмы более высокую заработную плату, более интересное и творческое содержание работы, лучшие условия труда и про-

фессионального общения, возможности быстрого продвижения работников по службе. Результаты достижения этих целей проявляются также в долговременном периоде.

8. *Социальная ответственность*, понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Несмотря на длительные дебаты о социальной ответственности, еще несколько лет назад установка подобных целей вызывала возражение уряда экономистов. Так, известный американский экономист М.Фридмен утверждал, что у бизнеса не может быть иных целей, кроме получения прибыли, и в этом заключается его социальная ответственность, поскольку продуктивная работа отдельных фирм создает предпосылки для роста совокупного продукта общества, а значит, более высокого уровня жизни в стране. *Сегодня общепризнано то, что бизнес должен благотворно воздействовать на общественную жизнь не только в узком смысле слова, т.е. увеличении возможностей для материального роста, но и в широком, общепринятым общепринятым общественным ценностям, обеспечивая общество качественными товарами и услугами, формируя благоприятную экологическую среду, принимая участие в решении острых социальных проблем и т.д.*

Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим? Какого рода цели можно считать наиболее важными? Многолетняя научная дискуссия и опросы, проведенные в фирмах, показали приблизительно одни и те же результаты.

Специалисты по планированию пришли к общему мнению, что наиболее значимыми являются финансовые цели, а если точнее — прибыль и показатели доходности. Прибыль занимает лидирующее положение в иерархии целей предпринимателей.

Опрос, проведенный в 193 компаниях различных отраслей американской экономики, подтвердил первостепенное значение прибыли как цели деятельности фирмы (табл. 1.1.)

Таблица 1.1

Оценка компаниями США значимости целей развития

Вид целей	Количество компаний, ставящих эти цели, % от общего числа
Прибыль (рентабельность, доходность)	89
Рост	82
Доля рынка	66
Социальная ответственность	65
Благополучие наемных работников	62
Качество продуктов и услуг	60
Научные исследования и разработки	54
Производительность	50
Финансовая стабильность	49
Ресурсная стабильность	39
Развитие системы менеджмента	35
Диверсификация	31
Превращение в международную компанию	29
Консолидация	17
Другие цели	18

Критерии качества поставленных целей. Когда цели определены, их нужно исследовать на предмет качества. Главными критериями здесь являются следующие:

1. Максимально возможная конкретность целей. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достигнуть.

2. Цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников. Достижение целей не должно быть слишком легким процессом, это означало бы, что фирма недоиспользует свой потенциал. Однако усилия не должны быть и

чрезмерными, иначе будет утрачен интерес к работе и ослаблена мотивация.

3. Гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями обстановки.

4. Измеримость целей.

5. Сопоставимость целей. Сопоставимыми должны быть: цели из различных ключевых пространств, т.е. показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции фирмы (определенному росту продаж), а последние, в свою очередь, должны быть увязаны с ресурсными целями, и т.д.

1.5. Анализ конкурентной позиции компании

Особой отраслью стратегического анализа является изучение конкурентной позиции компании. Такой анализ включает два основных этапа:

определение главных конкурентных сил в отрасли;

формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является проф. Гарвардской школы бизнеса **М.Портер**, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

Пять сил конкуренции по М.Портеру. Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяется тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам (рис. 1.1.)

проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;

угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);

компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;

воздействию продавцов (поставщиков);

воздействию покупателей (клиентов).

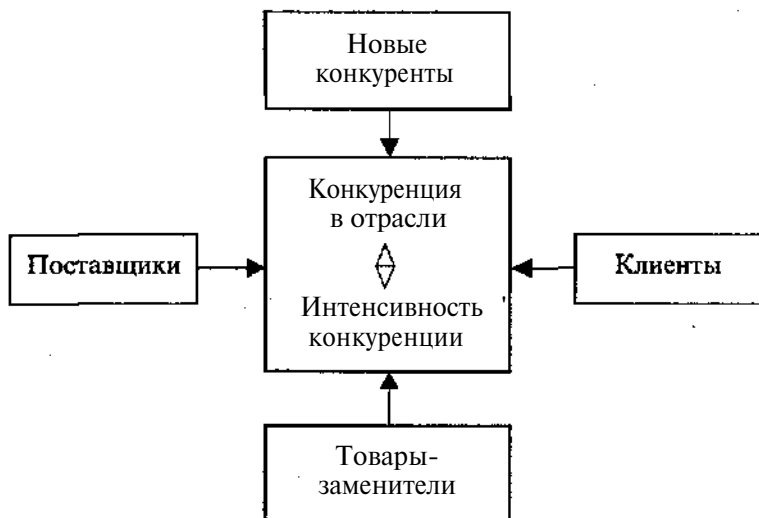


Рис. 1.1.

Новые конкуренты. Их появление в отрасли могут предупредить следующие входные барьеры:

экономия на масштабе производства и использование опыта уже обосновавшихся в отрасли фирм помогают сохранить издержки на таком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;

дифференциация продуктов и услуг, т.е. опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями (например, трудно конкурировать с уникальными свойствами изделий народных промыслов Палеха, Гжели. Само появление многочисленных товаров-подделок подчеркивает практическую непревзойденность торговых марок);

потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на масштабе производства и использование накопленного опыта создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в российскую металлургию;

издержки, связанные с переориентацией фирмы, со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;

необходимость создания новой системы каналов распространения продукции; например, из-за отсутствия хорошо налаженных таких каналов фирма «Apple» не смогла широко внедриться со своими персональными компьютерами на российский рынок;

политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок; например, установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

Товары-заменители. Конкуренция может обостриться из-за появления товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои конкурентные преимущества: это более дешевый диетический продукт с низким уровнем холестерина.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей; например, производители шоколадных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов — сухих смесей для легких завтраков, разворачивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;
- разработка и производство новых привлекательных продуктов; например, ощущая конкуренцию со стороны изготовителей колбасных изделий, производители сыра начинают выпуск новых оригинальных сортов с разнообразными добавками;
- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность. Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких и грубых способов вытеснения из отрасли. Наиболее сильно проявляется конкуренция в отраслях, для которых характерны:

большое число конкурентов;
однородность выпускаемых товаров;
наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты;
высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);
зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового рынка автомобилей, столкнувшегося с насыщением потребностей покупателей).

Среди способов уменьшения давления внутриотраслевой конкуренции можно выделить использование сравнительных преимуществ, которыми обладает данная фирма.

Один из вариантов метода сравнительных преимуществ предложен российским экономистом А. Юдановым, который разделил все многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: коммутантов, пациентов, виолентов и эксплерентов. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет соответствующую аналогию.

«Коммутанты» (серые мыши) — маленькие, гибкие фирмы, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Они часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной области деятельности, легко просачиваются из одного рынка в другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии любой компании. «Коммутанты» — тип предприятий, характерный для российского бизнеса. Многие из них, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, не называют характер своей деятельности, поскольку готовы использовать любую возможность получения прибыли.

«Пациенты» (хитрые лисы) — узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Их конкурентная стратегия — основанные

на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок обогащается пациентами за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

«Виоленты» (слоны, львы — в зависимости от мобильности) — гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над значительной долей рынка. Конкурентная стратегия — низкие издержки в результате экономии на масштабе производства и удовлетворении массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных конкурентов. Протекционистская политика правительства, защищающая отечественные фирмы, одновременно подавляет стимулы для повышения качества и снижения издержек продукции российских товаропроизводителей.

«Эксплеренты» (скорее всего мотыльки) — фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары: Более эффективно действуют как венчурные подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

Сила воздействия поставщиков. Фирма конкурирует не только с себе подобными производителями, но и со своими контрагентами-поставщиками. Влиятельные поставщики могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на результат бизнеса. В частности, поставщики-контрагенты могут повышать цену на свои товары и снижать качество поставляемых продуктов и услуг.

Сила влияния поставщиков определяется:

- наличием крупных компаний-поставщиков;
- отсутствием заменителей поставляемых товаров;
- решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых ресурсов;
- способностью присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

Сила воздействия покупателя. Конкуренция со стороны покупателей выражается в:

- давлении на цены в целях их снижения;
- требованиях более высокого качества;
- требованиях лучшего обслуживания;
- натравливаниях внутриотраслевых конкурентов друг на друга.

Сила воздействия покупателя зависит от:
 сплоченности и концентрированности усилий группы потребителей;

- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона применения данной продукции;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей продукции;
- других факторов.

Общие конкурентные стратегии. М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы для любой конкурентной силы. Это — преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование (табл. 1.2.)

Таблица 1.2

Общие конкурентные стратегии и условия их применения

Основные стратегии	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Преимущества в издержках	Значительные инвестиции и наличие доступа к капиталу. Инженеринговые навыки. Эффективное нормирование работ. Удобный, легкий для изготовления дизайн изделия. Низкозатратная система распределения	Регулярный контроль над издержками. Конкретные, детальные отчеты о контроле. Надежная организационная структура и система распределения полномочий. Стимулы для достижения высокого качества
Дифференциация	Большой опыт маркетинговой деятельности. Особое внимание к инженеринговым разработкам. Творческие способности. Существенные вложения в базовые исследования. Репутация лидера в технологии и качестве продукта. Длительные традиции работы в отрасли. Наличие уникальных навыков в другой сфере бизнеса (для «новичков» в отрасли). Наличие крепких связей с каналами распространения продукции	Интенсивная координация проектно-исследовательской деятельности. Приоритет качественных целей и субъективной оценки над количественными показателями. Благоприятные условия деятельности, способные привлечь высококвалифицированных рабочих, исследователей, творческих людей
Фокусирование	Наличие всех упомянутых элементов организационной деятельности	

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности. Стратегия снижения издержек широко применялась в конце XIX — начале XX в. Сегодня она приобрела новую популярность.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или оказание услуги с уникальными свойствами, которые закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых странах во второй половине XX в. по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса.

Фокусирование — это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых людях, или только на хорошо обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), а также на определенной группе товаров либо на ограниченном географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует выбора особого рода ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий.

Наряду с преимуществами в конкурентной позиции названные стратегии связаны с определенным риском.

Некоторые из возможных опасностей приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Риск применения основных конкурентных стратегий

Преимущество в издержках	Дифференциация	Фокусирование
Опасность имитаций (технологий и методов производственного процесса) Угроза появления новых технологий Пренебрежение маркетинговыми исследованиями Угроза со стороны инфляции издержек, сводящая на нет достижения стратегий	Опасность имитаций (уникальных свойств товара) Угроза появления новых технологий Пренебрежение фирмы к цене и скрытым за ней издержкам Снижение значения дифференциации для покупателей по другим причинам (например, вследствие большей информированности) Не сочетается со стратегией лидерства в издержках В сумме с фокусированием дает еще более ярко выраженную дифференциацию	Имитация фокусирования другими фирмами Потери привлекательности товара для выбранного сегмента из-за: размывания границ между сегментом и рынком в целом; исчезновения спроса на данный товар; выделения конкурентами еще более локального сегмента рынка (субсегмента)
Не сочетается со стратегией дифференциации В сумме с фокусированием дает еще более низкие издержки		

1.6. Формирование стратегии развития компании

Формирование стратегии следует за этапом стратегического анализа и нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. Уже в процессе стратегического анализа руководители компании склоняются к выбору одного из возможных вариантов стратегии — того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным ими целям деятельности.

Однако методы стратегического анализа не подменяют процесс фундаментального стратегического мышления. Главная слабость формальных методов поиска стратегии состоит в том, что они игнорируют специфические особенности каждого вида бизнеса и порой приводят к слишком общим, абстрактным выводам.

Одной из специфических черт российского бизнеса является его существование в среде неформальных, незаконных кон-

тактов и отношений. Частично эта особенность уходит **корнями** в советский период, когда централизованное руководство экономикой не могло справиться с проблемой эффективного распределения ресурсов. Поэтому руководителям предприятий приходилось заключать негласные соглашения о поставках и других хозяйственных действиях. Иначе предприятия просто не имели бы возможности продолжать свою работу.

Другая черта, вернее, причина незаконных отношений — отсутствие необходимых норм хозяйственного права и деловой этики бизнеса в российской экономике.

Третья черта — отсутствие моральных барьеров для незаконного обогащения у людей, ответственных за выполнение тех или иных хозяйственных **функций**, например, таможенных работников, что является следствием двойной морали предшествующего периода.

Руководство западных фирм При разработке стратегии внедрения на российский рынок часто не учитывает именно этот фактор хозяйственной жизни России. Его можно по-разному оценивать, но нельзя игнорировать, иначе успехи фирмы могут быть сведены к нулю, что подтвердили скромные итоги деятельности на отечественном рынке некоторых солидных западных фирм и их лидеров.

Процесс формирования стратегии развития корпорации включает три этапа:

- формирование общей стратегии компании;
- формирование конкурентной стратегии;
- определение функциональных стратегий фирмы.

При разработке общей стратегии решаются две основные задачи:

- отбор и распределение основных элементов общей стратегии фирмы;

- установление конкретной роли каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определении способов распределения ресурсов между ними.

Различные варианты общих стратегий были приведены в параграфе 1.4. Для удобства их разнообразие может быть сведено к трем основным типам: стратегиям стабильности, роста и

сокращения. Компания может выбрать один из них или применять в определенных сочетаниях различные типы (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности — сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их; обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста — увеличение компании, часто путем проникновения на новые рынки и захвата их. Разновидностями этой стратегии являются вертикальная и горизонтальная интеграция.

Стратегия роста осуществляется тремя способами:

поглощение конкурирующих фирм в результате приобретения контрольного пакета акций;

слияние — объединение на примерно равноправных началах в рамках единой компании;

совместное предприятие — объединение предприятий разных стран для реализации совместного проекта, который не по силам одной из сторон. Например, совместные предприятия России и других стран в рамках исследования космоса — у российской стороны есть богатейший научный потенциал, но не хватает финансовых средств. Многие совместные предприятия в России действуют по схеме:

иностранное капитал и специалисты + российские естественные ресурсы.

Причем речь идет не о переработке, а в основном о перепродаже ресурсов.

Стратегии сокращения применяются в тех случаях, когда выживание компании находится под угрозой. Эта форма имеет несколько разновидностей.

Стратегия разворота используется, если компания действует неэффективно, но еще не достигла критической точки. Такая стратегия означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов реализации и дальнейший поиск эффективных механизмов использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения имеет место, когда компания включает несколько видов бизнеса, один из которых работает плохо, поэтому от него приходится отказываться, например, продажа деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации используется, если при достижении критической точки (банкротство) компания ликвидируется и распродают ее активы. Эта стратегия наиболее нежелательная из стратегий сокращения, поскольку создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Иногда общую стратегию компании называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций предприятия, устанавливает размеры вложений капитала в каждую его единицу, т.е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля компании.

Эффективно распределенные между подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага. В этом случае определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к более существенным преимуществам в деятельности компании. Подобный результат обусловлен удачным дополнением к данной компании или плодотворным сотрудничеством между бизнес-единицами.

Конкурентная стратегия компании нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, деловая стратегия является частью общей стратегии фирмы. Если компания включает несколько бизнес-единиц (структурных подразделений), то каждая из них

разрабатывает собственную целевую стратегию. Варианты конкурентных стратегий охарактеризованы ранее в табл. 1.2.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства компании. Они включают следующие элементы.

1. *Стратегия НИОКР*, обобщающая основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке, имеет две разновидности: инновационную и имитационную стратегию. *Инновационная стратегия, т.е. стратегия разработки принципиально новых продуктов и услуг, требует больших затрат и очень рискованна*; в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки. Поэтому более популярны имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологичных отраслях, например, в компьютерной отрасли..

2. *Производственная стратегия* сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются контроль за издержками и повышение эффективности производственных операций.

3. *Маркетинговая стратегия* заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которые могут быть предложены. Эта стратегия определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

4. *Финансовая стратегия* ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль за финансовыми ресурсами.

Многие компании *разрабатывают стратегию управления персоналом*, с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации и аттестации персонала, расчет такого количества занятых на предприятиях и ти-

пов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса.

Стратегия выживания для российских предприятий — это попытка приспособления к формирующемуся рынку и отказ от прежних методов хозяйствования.

Стратегия нынешних государственных предприятий существенно усложнилась по сравнению с той, которая действовала в советский период, приобрела комплексный характер. *Стратегия выживания включает в себя: общий (организационный), рыночный, финансовый, производственный и кадровый компоненты.*

Организационный компонент стратегии выживания имеет несколько вариантов:

1. *Вхождение предприятия в вертикальные структуры* (корпоративные группы), преобразованные из отраслевых структур управления или создаваемые заново. Они обычно помогают в обеспечении и сбыте, в установлении хозяйственных связей между странами СНГ. Такие объединения создают собственные финансовые институты, оказывают лоббистское давление на правительство, центральный банк и т.п.

2. *Создание различных горизонтальных объединений предприятий* — акционерных обществ, товариществ под совместные инвестиционные и производственные проекты. Встречаются и объединения типа картелей — соглашений между предприятиями о минимальном уровне цен.

3. *Вариант, обусловленный прежним пассивным и изживенческим положением предприятия* или отсутствием возможности осуществления двух вышеприведенных вариантов, — паразитирование на государственной собственности: продажа сырья и материалов из резервных фондов предприятий, сдача в аренду помещений и т.п.

4. *Приватизация*, позволяющая уйти из-под контроля государственных чиновников, приобретение возможностей принимать гибкие хозяйственные решения (положительный аспект приватизации), осуществлять бесконтрольное руководство, исходя из личных амбиций и интересов (отрицательный аспект приватизации).

5. *Реструктуризация* компании путем создания системы малых предприятий, объединяемых в рамках акционерного общества.

6. *Перепроектирование производственных и других бизнес-процессов* на основе новых методов менеджмента. Все более популярным становится метод, называемый за рубежом «реинжиниринг».

Финансовая стратегия, с одной стороны, наследует привычки прошлого, когда отрасли оказывали давление на правительство, стремясь получить уступки, льготы (например, добиваясь льготной ставки процента) при формировании финансовых ресурсов. С другой стороны, предпринимаются собственные усилия по упрочению финансового положения. Руководители предприятий ощутили, что жесткие финансовые ограничения становятся определяющими при принятии основных финансовых решений.

Производственная стратегия нацелена в первую очередь на повышение технического уровня производства. Как отмечают специалисты, здесь сказываются своеобразная «инженерная этика» и понимание того, что снижение качества продукции в нынешних условиях недопустимо.

Кадровая стратегия предполагает сохранение квалифицированных специалистов и предотвращение массовых увольнений и вызванных ими социальных волнений, которые могут повлиять на устойчивость положения предприятия.

В целом в рамках стратегии выживания сегодня характерен переход от упрощенных представлений и пассивных ожиданий менеджеров к пониманию сложного и многообразного характера деловой среды предприятия и способов поведения в ней.

1.7. Общие причины ограниченного применения бизнес-планирования и ограничения при формировании стратегий

В чем причины ограниченного бизнес-планирования? Перечислим наиболее важные.

Недостаток знаний. Ситуации, в которых знания участников бизнес-проекта не отвечают профессиональным требованиям, обычны.

Недооценка требующихся средств. Например, программы управления осуществлением проекта относительно сложны. Их освоение требует больших трудовых и финансовых затрат. Усилия, необходимые для реорганизации предприятия, часто недооцениваются. Имеющиеся в распоряжении команды по разработке бизнес-плана знания, полученные из различных источников, не полностью учитывают специфику компании. В результате требуются дополнительные усилия и расходы. Возникновение этого факта может привести к разочарованию и остановке работ по разработке и реализации проекта.

Значение системного, комплексного планирования не осознается достаточно полно. Слишком много времени тратится на то, чтобы осознать, что подготовительный этап бизнес-планирования должен стать одной из важных и неотложных задач.

Непривлекательная роль руководителя проекта. Позиция лидера проекта непривлекательна для многих менеджеров, которые имеют необходимую квалификацию. Многократно подтверждена идея, что карьера должна делаться в функциональной сфере. Служащий находится на конкретном месте служебной лестницы. У руководителя проекта шансы на успех менее определены. Это приводит к господству функционального подхода даже в организациях, в которых широко используются современные методы планирования.

Перечень указанных причин не является исчерпывающим, но они помогают объяснить, почему бизнес-планирование недостаточно развивается в последнее время.

Ограничения при формировании стратегий. При формировании каждой разновидности стратегий фирма сталкивается с некоторыми объективными ограничениями.

1. **Наличные финансовые ресурсы.** Речь идет об источнике необходимых финансовых средств. Если у фирмы слишком мало собственных средств, то она идет на неоправданный риск, занимая деньги под высокий процент. Это по меньшей мере

подрывает интересы акционеров в получении дивидендов даже в случае большой прибыли.

2. Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, подчас даже минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3. Потенциальные навыки и способности менеджеров фирмы. Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей выше тех, которыми обладают руководители фирмы. Например, компания может иметь превосходный производственный потенциал, но не проводит маркетинговые исследования. Иногда это связано с плохой подготовкой и низкой квалификацией специалистов компании. Часто приобретенные менеджерами фирм навыки хороши для одного рынка, например, российского, но недостаточны для зарубежного.

Приобретение новых навыков требует времени, а стратегия предполагает быстрые действия.

4. Отношения в рамках партнерских связей фирмы. Часто поставщики или участники каналов реализации не могут обеспечить приемлемые условия и готовность работать так, как это необходимо для реализации выбранной стратегии.

5. Противодействие конкурентов. Нередко замечательные стратегии перечеркиваются действием конкурентов. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на это ведением «ценовых войн», которые являются слишком дорогостоящими и не позволяют компании удерживаться в запланированном русле длительное время.

Когда стратегия сформирована, фирма определяет тактику, которая воплощает разработанную стратегию в основные направления деятельности этой фирмы. Затем разрабатываются правила и процедуры действий, необходимые для реализации выбранных направлений.

Конечный стратегический план фирмы включает:

видение, миссию и общие цели;

стратегии фирмы — общую, деловую и функциональные;

политику действий фирмы;

программы, проекты и бизнес-планы.

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАНЫ ПИШУТСЯ, А ИНВЕСТИЦИИ НЕ ИДУТ

2.1. Перспективная бизнес-идея — индивидуальная основа делового проекта

Как показывают истории и опыт, отправная точка в бизнесе — это идея нового продукта или услуги, которые это предприятие будет продавать. *Идеи возникают в результате изучения потребностей.* К бизнес-идее можно прийти самостоятельно, перерабатывая информацию из разных источников или в ходе целенаправленного творческого поиска, но можно заимствовать уже готовую идею и дать ей новую жизнь. И в том, и в другом случае конкретные пути могут быть самыми разными. Независимо от источника идеи, важно очень тщательно ее рассмотреть и оценить с тем, чтобы убедиться, может ли она быть положена в основу успешной работы предприятия.

Источники бизнес-идей. Их существует множество. Самыми полезными из них, пожалуй, являются: отзывы потребителей; продукция, выпускаемая конкурентами; мнения работников отдела маркетинга и сбыта, оптовой и розничной торговли; правительственные публикации, а также проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР).

Потребители. В поиске новых идей в рыночной экономике важное внимание корпорации уделяют изучению мнения потребителей, поскольку конечная цель производства всякого нового товара или услуги — это именно удовлетворение запросов потребителей. При этом предприниматели стараются принимать во внимание все интересные мысли, высказываемые в неформальной обстановке друзьями, родственниками, коллегами. Также организуются специальные каналы обратной связи с потребителями.

Продукция конкурентов. Основывая или развивая бизнес, следует внимательно относиться к товарам и услугам, предлагаемым другими фирмами. В результате подобного анализа не-

редко выясняется, что тот или иной товар или услугу можно улучшить, и эта идея ложится в основу нового бизнеса.

Мнения работников отделов сбыта и торговых представителей — это также ценный источник новых идей. Благодаря своему знанию потребностей рынка торговые работники нередко могут подсказать что-то принципиально новое. Они также могут оказать содействие в маркетинге новой идеи или продукции.

Правительственные публикации и новые законы. Федеральное правительство также может оказать помощь в поиске идей и их развитии. Во-первых, существуют архивы Патентного бюро, в котором регистрируются все изобретения и идеи принципиально новых продуктов. Хотя сами по себе запатентованные идеи защищены законом, их изучение нередко может натолкнуть на новые, даже более интересные мысли. Существует целый ряд периодических изданий, в которых публикуется информация по последним патентам.

Научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Плодотворнейшим источником новых идей является собственная научно-исследовательская и опытно-конструкторская деятельность предприятия. Лаборатории НИОКР, как правило, хорошо оснащены и потому предоставляют большие возможности для поиска новой продукции на основе изучения спроса клиентов (потребителей).

Роковое заблуждение специалиста. Испытывая радость возникшей идеи, вы можете стать жертвой самого губительного и рокового заблуждения, в какое только может впасть человек, начинающий заниматься бизнесом. Необоснованное предположение о дальнейшем ходе дел, которое выдвигается специалистами в определенной области, решившими заниматься бизнесом, к сожалению, может отрицательно повлиять на маршрут этого предприятия — от открытия на презентации до ликвидации из-за банкротства.

Это ошибочное предположение звучит так: *если специалист понимает техническую сторону работы некоего предприятия, то порой его одолевает мысль, что он разбирается и в самом бизнесе фирмы.* Роковым же такое мнение является потому, что

оно совершенно ошибочно и служит основной причиной банкротств большинства предприятий!

Техническая сторона работы на предприятии и сам бизнес, где производится эта техническая работа, — *это две совершенно разные ситуации*. Но чаще всего специалист, который открывает свое дело, не способен это усвоить. Специалист предприятия, которого посетила идея начать бизнес, предполагает, что бизнес — это лишь место, куда следует ходить на работу. Допустим, инженер начинает заниматься производством полупроводников для их последующей продажи, редактор открывает типографию, музыкант становится владельцем музыкального магазина.

При этом все они полагают, что, разбираясь в технологической стороне дела, они сразу же в высокой степени оказываются подготовленными для занятия бизнесом. Следовательно, он вынужден с азов научиться еще и тому, как эффективно заставить работать свой бизнес.

В дополнение к работе, которая ему хорошо знакома, возникает десяток других функций, которые ему совершенно неизвестны. Хотя разработке проекта и способствовала хорошая бизнес-идея, часто в руках некомпетентного в бизнесе специалиста она может превратиться для него в сплошной кошмар.

2.2. Бизнес-план — основная составляющая делового проекта

На этапе предынвестиционной фазы проводятся все необходимые исследования и научно-технические разработки, предшествующие принятию инвестиционного решения. Допустим, выполнен большой объем работ, связанных с разработкой концепции и ее структуризацией, осуществлен предпроектный анализ. Теперь возникает необходимость в итоговом, максимально компактном документе, который позволит менеджерам не только принять обоснованное решение, но и указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдались ожидания относительно эффективности бизнес-проекта. В этих целях *состав-*

ляется бизнес-план, являющийся главным документом для кредиторов и основным инструментом для исполнителей. От правильности составления этого документа зависят одобрение проекта и его жизнеспособность. Составление бизнес-плана заставляет вновь вернуться к вопросам; Так ли уж хороша данная идея? На кого рассчитан новый продукт (услуга)? Найдет ли этот продукт (услуга) своего покупателя? С кем придется конкурировать?

Для **среднесрочных и долгосрочных** проектов разработка бизнес-плана является центральной фазой процесса бизнес-планирования. Главным содержанием этой фазы является разработка основных компонентов бизнес-проекта и подготовка его к реализации. Это содержание сводится к следующему:

- развитие концепции и дальнейшая разработка основного содержания бизнес-проекта (ресурсы—ограничения—результат);

- установление деловых контактов и углубление изучения целей участников;

- структурное планирование (определение рисков и бюджета, календарные планы);

- организация и проведение торгов, заключение контрактов с основными исполнителями;

- получение одобрения на продолжение работ.

Для **краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов**, не требующих значительных затрат и весьма непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план — это начальный этап делового планирования. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в предынвестиционной фазе планирования.

Фирмы, работающие в стабильной ситуации и производящие продукт для достаточно устойчивого рынка при росте объемов производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения его издержек. Однако все эти фирмы постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции (услуг) и формируют их в виде локальных бизнес-планов.

Венчурные фирмы, выпускающие продукцию при повышенном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планами освоения новых видов продукции, перехода на новые технологии и т.п.

2.3. Внутренние и внешние функции бизнес-плана компании

В подавляющем большинстве случаев российские компании вынуждены составлять бизнес-планы для того, чтобы привлечь внешние (иностранные) или отечественные инвестиции. Однако очень часто такие попытки оказываются безуспешными.

Сотрудники консалтинговой фирмы «Диалог Америка—Россия» (ДАР) отмечают, что обычно клиенты приходят к ним со словами: «Нам нужны деньги, а не бизнес-план»¹. И это — правда об отношении отечественного предпринимателя к бизнес-плану, отношении, возвращенном на почве, с одной стороны, задорного отрицания старого, директивного планирования, а с другой — на прочной убежденности в том, что кто-то должен дать деньги: не государство — так иностранный инвестор.

Понятно, что инвестор думает по-другому: *во-первых*, он никому ничего не должен, а *во-вторых*, он отчетливо понимает, что **если ты не можешь сделать нормальный бизнес-план, то уж дело ты тем более не сможешь поставить**. Кому-то такой взгляд может показаться спорным — ведь в последнее время большинство проектов в России ставилось без всякого бизнес-плана. Но одно дело, когда рискуешь своими деньгами, и другое, когда речь идет о чужих. К тому же, как свидетельствуют в ДАРе, в результате разработки бизнес-плана начальный проект в четырех случаях из пяти совершенно преобразается. Например, внутренняя норма рентабельности в 200%, обещанная составителями проекта, в результате маркетинго-

¹ Краснова В., Матвеева А., Хорошавина Н. Семь НОТ менеджмента. 2-ое изд. М.: ЗАО «Журнал ЭКСПЕРТА». 1997.

вого исследования и прочих расчетов опускается до 20%.

Итак, цель бизнес-плана — убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. Иными словами, инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый проект. *В наших условиях у бизнес-плана появилась дополнительная коммуникативная функция: это понятный иностранному инвестору формализованный язык, на котором излагается замысел российского коллеги.* Возникает вопрос: в чем же проблема? *Проблема состоит в том, что бизнес-планы составляются, а под многие из них инвестиции не идут.* Достаточно взглянуть на незавидные доходы тех консалтинговых фирм, которые в виде платы за услуги берут процент с профинансированного бизнес-плана. Конечно, предлагаются различные решения. Так, по мнению некоторых специалистов, для успеха проекта недостаточно работы одной консалтинговой фирмы, лучше, если их будет две: одна западная, которой доверяет инвестор, а другая — российская; которая работает непосредственно с заказчиком и в контакте с западными странами. *Инвесторов, по словам консультантов, пугает «глухота» российских руководителей к ключевым вопросам управления проектом, в том числе к менеджменту как одной из первых, если не первой гарантии прибыльности предприятия.*

Возможности консультантов в привлечении инвестиций под бизнес-план ограничены из-за неготовности российских руководителей квалифицированно управлять реализацией проекта.

Например, нужны деньги для реконструкции, значит, нужен партнер, который эти деньги даст. А дальнейшие отношения к этим партнерам никого не интересуют. То есть отсутствует понимание того, *что прибыль — это не разница между доходом и расходом, а приращение капитала, увеличение рыночной стоимости предприятия.*

Существует прямая связь между бухгалтерией и бизнес-планом. Отгораживаться от международных стандартов ведения бизнеса — бесперспективно не только в стратегическом, но и в тактическом плане. Нельзя рассчитывать на сколько-ни-

будь долгое существование некоей особой российской системы менеджмента — во всяком случае, наиболее технологичных его элементов, а к ним в первую очередь относятся системы, связанные со счетом денег: учет, управление финансами, планирование. И безуспешность попыток российских руководителей применить двойной стандарт в отношении бизнес-плана — яркое тому подтверждение.

Поставленный устойчивый бизнес (после реализации бизнес-плана) должен выйти на новый качественный уровень

Бизнес-план — это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры.

Если под бизнес-план будут получены кредиты, то средний российский руководитель нередко предпочитает потратить их на уплату задолженности, скажем, по электроэнергии. На самом же деле его должна волновать проблема реализации бизнес-плана или роль бизнес-плана в системе управления компанией.

В западных компаниях бизнес-план тоже пережил эволюцию: лишь в последние 10–15 лет он используется не только как инструмент для привлечения инвестиций, но и как основа корпоративного планирования. *Перестановка акцентов была закономерным следствием развития дивизиональных организационных структур управления. Именно в них бизнес-план стал фактически основным инструментом управления, потому что когда выделяются центры финансового учета и тем более центры финансовой ответственности, очень удобно осуществлять их финансирование именно через бизнес-план.* Для этого не нужно изобретать никакой новой формы, нового регламента, просто дивизион составляет бизнес-план как бы для внутреннего инвестора — материнской компании или центрального руководства холдинга.

Приведем пример, все чаще встречающийся на практике. Чтобы организовать венчур, нужно разработать для него бизнес-план. Человек, который является носителем этой идеи, не

только представляет ее, но и составляет бюджет для ее осуществления. Компания должна решить, пойдет ли она на это или нет, для чего идея проходит экспертизу. Соответственно, с определенной периодичностью можно принимать решение: надо ли этот венчур закрыть, либо нужно продлить сроки его становления, либо решать кадровый вопрос.

Менеджмент — это второй (после финансов) по степени важности вопрос, решение которого заложено в механизме бизнес-плана. *Фактически бизнес-план — это инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству компании более точно определять вклад менеджеров в достижение целей компании.*

Следовательно, бизнес-план в системе управления компанией значительно связан с дивизиональными структурами.

Бизнес-план как способ познания делового окружения

Приведем основные разновидности бизнес-планов.

***Бизнес-план** коммерческой идеи или инвестиционного проекта* — изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

Концепт бизнес-плана коммерческой идеи или инвестиционного проекта — основа для переговоров с потенциальными инвестором и партнером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.

Бизнес-план компании — изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед Советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) — изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение острых социально-политических проблем с обоснованием прямых и косвенных выгод для региона и общества в целом от выделения средств или ресурсов под данный проект.

Бизнес-план развития региона (страны) — обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования, соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Самое сложное в бизнес-планировании — это прогнозы. Их должны делать люди, которые реализуют результаты проектов, и оттого, насколько правильно они это делают, зависит, правильно ли составлен бизнес-план.

Приведем мнение профессиональных консультантов о трудностях разработки бизнес-плана.

— **Расскажите, как вы делали бизнес-план в первый раз.**

— Легко. В первый раз это было некое конструирование. Мы набросали схему, составили бизнес-план и запустили его. К сожалению, он оказался нереальным. Но мы практически через несколько дней его пересчитали. Кроме того, ситуация была другая — бизнес менее жесткий, запас по ценам, рентабельность выше. В общем, мы вовремя возвратили кредит и заработали прибыль. Однако мы понимали, что делаем это в первый раз, и поставили себе задачу научиться делать полноценный бизнес-план. И мы учились. Ведь бизнес каждый день ставил вопросы по-новому, и мы находили на них ответы. Свой бизнес мы изучали через бизнес-план.

— **Что же необходимо сделать, чтобы разработать реальный бизнес-план?**

— Существуют определенные правила, по которым это делается и которые мы стараемся не нарушать. В частности, ни в коем случае не должно быть революций. Если раньше данный товар продавали за три месяца, а сейчас вам предлагают продать его за две недели, то это нереально. Прогнозы, как правило, не очень отличаются от того, что было в прошлом году. Поэтому

руководство компании, которое разрабатывает бизнес-план, все прогнозы анализирует с точки зрения прошлого опыта. Если вы хорошо знаете свою фирму, то отступать от плана нет никакой необходимости. Например, расходная часть планируется очень точно на полгода вперед, и отступать от нее можно только в самом крайнем случае. В бизнес-план включены все расходы — на содержание офиса, аренду, таможенную, транспорт, заработную плату, плюс реклама и некоторые проценты на непредвиденные расходы. Только экстраординарные события могут заставить директора фирмы пойти на дополнительные расходы. И это тот фундамент, на котором строится реальный бизнес-план.

— *Вы хотите сказать, что застрахованы от нестабильности внешней среды?*

~ Для этого существует еще одно правило доставления бизнес-планов — это правило «плохой погоды». Любое событие имеет «вилку» результатов, поэтому следует рассматривать и хороший, и плохой варианты. Если что-то получается плохо, то это уже предусмотрено в бизнес-плане. Вот конкретные примеры. **Во-первых**, норма рентабельности. Даже если мы думаем, что она будет немного больше, закладываем все равно по минимуму, т.е. показатели, в которых абсолютно уверены. **Во-вторых**, учитываем, что превышение таможенных платежей является системой. **В-третьих**, реклама. Допустим, появляется конкретная бизнес-идея. Мы знаем, что на ней можно заработать. Мы вкладываем дополнительные деньги в рекламу, и действительно ожидания сбываются. Затем учитываем инфляцию, недофинансирование, возможный срыв поставок и брак. Неожиданности все равно возникают. Вот, например, в прошлом сезоне у нас была кредитная линия на 5 млн долл., мы получили 4 млн долл. (нам ее сократили в связи с банковским кризисом). Это невозможно предвидеть, но оказалось, что все «плохие погоды», которые мы заложили в бизнес-план, компенсировали эту потерю.

— *Можно ли использовать в бизнес-плане принцип скользящего планирования?*

— Это самое необходимое условие в бизнес-планировании.

Мы относимся к нему как к закону и каждую неделю корректируем план. Когда у вас есть разбивка по неделям (прошла первая неделя, вы ее проанализировали), бизнес-план в дальнейшем строится с учетом этого анализа.

Итак, в бизнес-планировании необходимо соблюдать три правила: первое — в бизнес-плане не должно быть «революций», второе — он должен быть одновременно пессимистичен и оптимистичен, третье — он должен быть «скользящим».

— *Позволяет ли бизнес-план оперативно управлять бизнесом?*

— У вас должны быть определенные правила: допустим, что до 20% отклонения еще как-то терпимы, но если вы переступите этот порог, то нужно принимать принципиальные решения, особенно если используется внешнее финансирование. Бизнес-план позволяет проследивать ситуацию хоть каждый день, это только вопрос счета.

— *Верно ли утверждение, что бизнес-план — это еще и инструмент стратегического планирования?*

— В этом нет никакого противоречия. Бизнес-план — это основной механизм анализа, с помощью которого вы видите, что будет через день, неделю, месяц, год. Например, баланс компании мы считаем еженедельно, когда корректируем бизнес-план. Баланс компании — это срез бизнес-плана в настоящий момент. Таких срезов можно делать сколько угодно. Мы пришли к выводу, что необходим горизонт трехлетнего планирования. Надо прогнозировать, сколько потребуется денег, сколько поставщиков, товарные потоки. Таким образом, мы анализируем баланс, составленный на конец предыдущего периода, и, отступив на две недели или на месяц назад, на его основе прогнозируем свои потребности на год или два.

В бизнесе всегда присутствует сезонность, и вопросы стыковки сезонов **ответственны**. Они позволяют нам точнее построить следующий прогноз, потом следующий и т.д. Всем хочется спокойного стабильного бизнеса,

— *Вероятно у вас существуют определенные «показатели спокойствия»?*

- Мы учитываем в бизнес-плане много коэффициентов:

оборачиваемость, рентабельность, ликвидность и др. Важна устойчивость, которая во многом зависит от рентабельности и оборачиваемости. Если начинает падать **уровень** этих показателей, то фирма теряет устойчивость. Например, мы получаем товар на месяц **позже**, а сезон уже закончился и товар не пользуется спросом, нам придется его уценить. Как это скажется на устойчивости компании? Какое снижение объемов товарных запасов мы можем выдержать безболезненно? Все показатели просчитываются и предусматриваются в контрактах. Например, при отсрочке 15 дней мы имеем право отказаться от контракта. Таким образом, мы знаем пределы своей устойчивости.

Кроме товарных запасов, бывают срывы по поставкам, рентабельности, финансированию, расходной и доходной части — все эти пределы мы знаем. Как только приближаемся к пределу устойчивости, мы принимаем какое-то решение. Поэтому **в бизнес-плане важно не только то, что он план, его можно назвать бизнес-реальностью, так как важно постоянное ощущение устойчивости.**

— *Была ли у вас необходимость составлять бизнес-план в самом начале вашей деятельности?*

— Конечно. Мы пережили два банкротства. Чем раньше начинать бизнес-планирование, тем лучше. Неважно, малая компания или большая. Почему компании растут, а потом разоряются? Именно потому, что не осуществляли бизнес-планирование.

Из приведенной беседы становится очевидным вывод: бизнес-план дает руководителю реальную возможность выбора, в то время как обычная текучка, работа без плана такого выбора лишает.

Логично предположить, что в самой структуре бизнес-плана заложен механизм, позволяющий менеджерам «гонять» его в случае необходимости, чтобы найти оптимальное управленческое решение. Поняв этот механизм, легче избавиться и от того мистического страха перед составлением бизнес-плана, который испытывают многие руководители.

Итак, мы перешли к структуре бизнес-плана. Здесь специалисты обращают внимание на два заблуждения.

Первое — это то, что существует якобы одна «правильная» структура бизнес-плана. Это утверждение верно только тогда, когда речь идет о привлечении внешних инвестиций и приходится подстраиваться под требования инвестора.

Второе заблуждение состоит в том, что считают, будто бы структуры бизнес-плана и последовательность его разработки — одно и то же. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней — позиция номер один, с которой всегда надо начинать. Кстати, это заблуждение поддерживается существованием программных продуктов, которые своей жесткой структурой задают единственную, последовательность работы. Здравый же смысл подсказывает, что это нетак. Например, взять тот же маркетинг. Шаблонный лозунг: «хочешь поставить бизнес — начинай с маркетинга», рожденный во многом новизной этого инструмента менеджмента для российских организаций, не всегда срабатывает в небольших и средних компаниях. Как правило, они свой рынок и без того хорошо знают, проводя так называемый маркетинг по факту.

Другой пример подобного рода может быть связан с объективными особенностями разных экономических систем, например, американской и российской. Так, в хорошо работающих системах с развитой инфраструктурой вопросы организации логистики производства, организации поставок в определенном смысле **второстепенны**, так как считается, что их легко решить. *Ведущую позицию там занимает управленческая команда*, и существует глубинная причина этого: они вкладывают деньги не в технологии, а в людей. *В России все понимают, что люди — это важный фактор производства, но все-таки приоритет пока отдается другим факторам: инфраструктуре, активам, собственности. Считается, что люди под это найдутся.*

В разных компаниях последовательность составления бизнес-плана неодинакова. Принципиальным является не знание универсальной последовательности, а понимание того, что в ходе разработки неизбежно придется пройти все основные разделы бизнес-плана и сделать это не один раз. Фактически это всегда интеграционный процесс, который нельзя выстроить в виде цепочки, замкнутой в круг.

Однако все это не означает, что в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики. ***Структура бизнес-плана может быть представлена в виде трех блоков.*** Первый блок — это словесное описание проекта или того состояния бизнеса, которого вы хотели бы достигнуть, с точки зрения всех компонентов менеджмента. Во второй и третий блоки выносятся те разделы первого блока, которые поддаются количественному выражению, плана административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Механизм контроля. Его необходимо создать до того, как компания приступит к составлению бизнес-плана. Иначе даже самый блестящий план может остаться только на бумаге. Конечно, и в этом случае он будет выполнять определенную мобилизационную функцию, но сама эта функция ограничена: это некий эскиз, прогноз будущего без анализа результатов и возможности последующего регулирования. Получается, что бизнес-план не встроен в систему управления.

При создании системы контроля в связи с переходом на бизнес-планирование появляется опасность, что в компании возникнут две системы учета и контроля: одна — практическая, а другая — отдельно для бизнес-плана. При несовпадении регламентов этих двух систем или регламентов разных бизнес-планов речь опять пойдет о «бумажном» варианте контроля.

Чтобы избежать этой опасности, необходимо, чтобы системы контроля бизнес-плана — а их две: контроль мероприятий (второй блок) и финансовый контроль (третий блок) — интегрировались с существующими системами контроля в компании (первый блок).

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗА И МИССИИ КОМПАНИИ

3.1. Два портрета одного бизнес-плана

Чтобы стать жизнеспособным, стабильным и прибыльным, бизнес нуждается в чем-то большем, чем деньги. Он нуждается в специалистах по планированию.

Бизнес-план — это официальный документ. Для того чтобы разработать его, нужно собрать представительную достоверную информацию по большому кругу вопросов. Объем этой информации постоянно увеличивается по мере вхождения в бизнес и его развития. *Поэтому целесообразно иметь два вида одного бизнес-плана.*

Первый вид бизнес-плана — официальный, является кратким (до 50 страниц) изложением прошлого, настоящего и будущего вашего бизнеса. Он предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, менеджеров и акционеров фирмы для того, чтобы они могли представить общую цель бизнеса. В нем обычно содержится три варианта расчетов: *оптимистический, пессимистический и реальный (оптимальный).*

Второй вид бизнес-плана представляет собой повседневный рабочий документ для первого лица предприятия, команды разработчиков плана и консультантов. В нем сосредоточен рабочий информационный материал. Он имеет название рабочего бизнес-плана и позволяет:

- глубже понять важность официального бизнес-плана;
- составить программу ваших действий задолго до того, как реально начнется новое дело;
- детально рассмотреть возможные варианты решения возникающих проблем и, таким образом, быть готовым преодолеть их в будущем, так как вы сможете принять правильное

решение, чтобы избежать ошибок в официальном бизнес-плане;

* заранее распознать и оценить *два основных вида риска* в бизнесе: *внутренний*, над которым вы в целом имеете контроль (персонал, материальные запасы), и *внешний* (экономика, новое законодательство), т.е. что вы не в состоянии изменить;

- осуществлять тщательный контроль за состоянием дел, учитывая постоянные изменения во внешней и внутренней среде на основе мониторинга делового окружения;

- по мере необходимости служить в качестве справочника при корректировке официального бизнес-плана.

Таким образом, рабочий бизнес-план — это широкое пространство или деловое поле вашей игры, в ходе которой разрабатываются правила тщательно продуманного официального бизнес-плана.

Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под теми же заголовками, что и в официальном плане, для того чтобы было легче осуществлять ссылки. Хранение его должно быть организовано таким образом, чтобы было легко вынимать документы, иметь закладки по основным разделам. Он должен быть особо конфиденциальным.

Рабочие материалы должны отражать информацию, которую вы не хотите включать в официальный бизнес-план. В них конкретизируются краткосрочные и долгосрочные цели бизнеса, маркетинговая стратегия, информация о конкурентах и сумма капитала, которую вы планируете направить в бизнес.

Помня о пробелах в информации, вы сможете их заполнить, когда появится возможность иметь больше сведений. Следует нумеровать и ставить даты на всех своих дополнениях.

Часть документации рабочего бизнес-плана может использоваться в качестве приложений к официальному плану или предоставляться по запросам партнеров и членов команды работников.

3.2. Процесс бизнес-планирования

Основными элементами бизнес-плана являются: титульный лист, вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (**сущность** проекта) и разделы **внутрифирменного планирования**. Ключевые моменты бизнес-планирования — это оценка инициаторами проекта:

- возможности, необходимости и объема выпуска продукции (услуг);
- потенциальных потребителей;
- конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешнем рынках;
- своего сегмента рынка;
- показателей различных видов эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной);
- достаточности капитала у инициатора бизнес-идеи и возможных источников финансирования.

Итак, бизнес-план это:

- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на компанию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

Процесс бизнес-планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками показан на рис. 3.1.

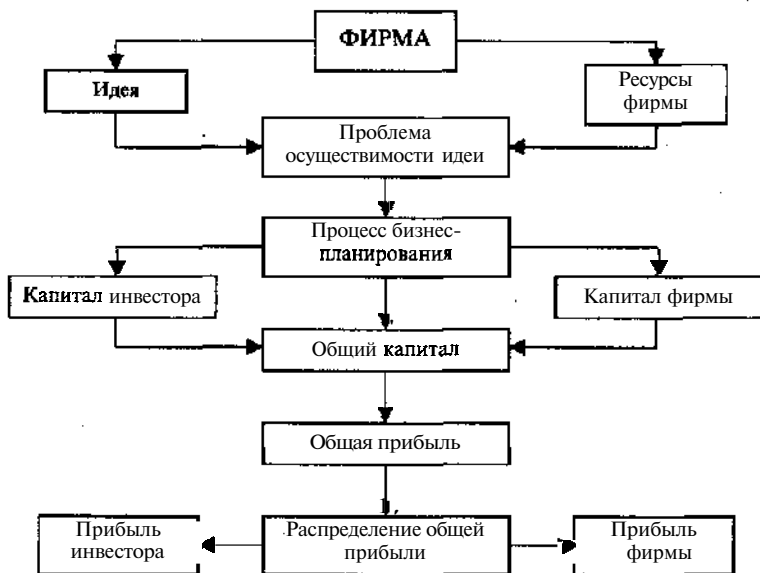


Рис. 3.1. Процесс бизнес-планирования

Наиболее распространенными областями бизнес-планирования в современной экономической ситуации в России являются:

1) создание бизнес-линий (продуктовых линий, инвестиционных проектов) как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, специального (по возможному применению) и универсального имущества, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбыту продукта), которые обеспечивают получение определенных доходов (поток доходов или серию денежных потоков — *cash-shream* или *stream of cash-frows*);

2) разработка бизнес-планов специального назначения финансово-экономического характера:

- эмиссия новых акций открытыми акционерными обществами;
- подготовка к продаже приватизируемых предприятий;

- подготовка к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых на конкурс;
- выкуп акций (паев) в закрытых компаниях типа ООО и Закрытых АО или пая в товариществах при выходе из его состава одного из акционеров (учредителей, пайщиков);
- обоснование вариантов санации предприятий-банкротов.

Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и задачи основных его участников приведены на рис. 3.2.

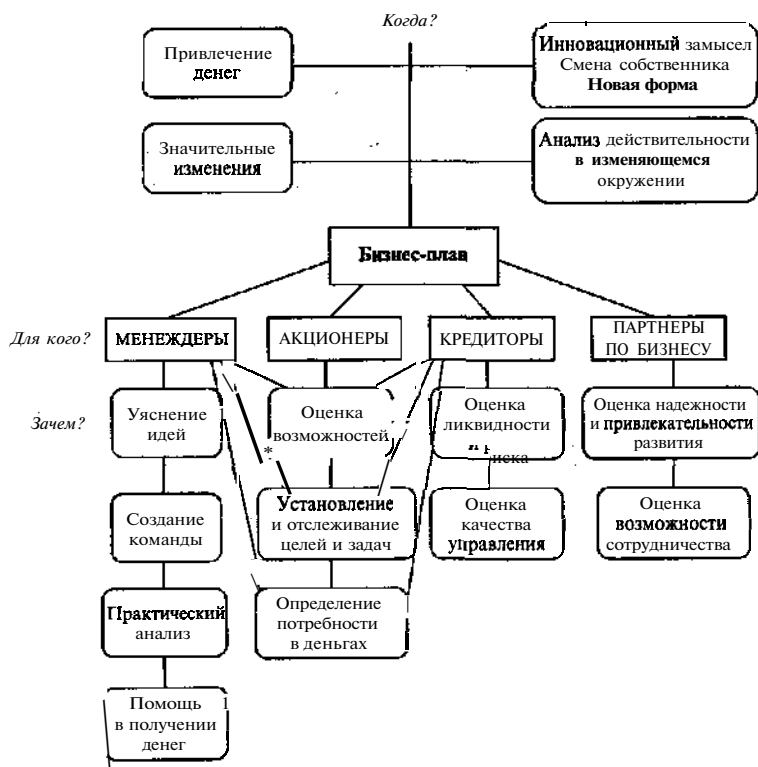


Рис. 3.2. Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана и задачи участников процесса

Перед составлением бизнес-плана надо убедиться в перспективности бизнес-идеи.

Непосредственно начать разработку бизнес-плана необходимо с описания продукции (услуги), уделяя особое внимание конкурентоспособности фирмы и патентно-лицензионным вопросам. Затем разрабатываются разделы маркетинга и продаж с определением рынка и объемов сбыта. Эти разделы являются ключевыми — без решения вопроса сбыта продукции разработка остальных разделов не имеет смысла.

Не надо жалеть времени на первичный сбор и анализ информации, так как вероятнее всего вам придется составить несколько вариантов бизнес-плана для различных целей. И, конечно, особое внимание необходимо уделить эффективности реализации проекта, возможным рискам и гарантиям возврата инвестиций.

3.3. Неформальные процедуры отбора и оценки инвестиционных проектов

1. Всякий проект характеризуется несколькими видами показателей (интегральные показатели, показатели, связанные с потоком и балансом наличности и др.). В каждый вид показателей входит несколько конкретных показателей; некоторые из них дополняют друг друга, другие (например, интегральные показатели) в известной степени независимы. Показатели, относящиеся к разным видам, также могут образовывать различные сочетания.

Нередко для отбора вариантов проекта и принятия решения о его осуществлении приходится использовать экспертные (неформальные) процедуры для учета значений всех факторов и их взаимосвязей. Некоторые современные программные продукты включают в себя системы поддержки этих процедур.

2. Принятие решения на инвестирование.

Фирма-инвестор до принятия решения на инвестирование

должна определить систему приоритетов. Возможные варианты приоритетов:

- общественная значимость проекта;
- влияние и имидж инвестора;
- соответствие целям и задачам инвестора;
- соответствие финансовым возможностям инвестора;
- соответствие организационным возможностям инвестора;
- рыночный потенциал создаваемого продукта;
- период окупаемости проекта;
- прибыль;
- уровень риска;
- экологичность и безопасность проекта;
- соответствие законодательству.

В качестве критерия можно использовать некоторую группу показателей по этим приоритетам.

3. Процедура отбора инвестиционных проектов.

3.1. Процедуры отбора, приведенные ниже, основываются на следующих предпосылках.

- Государство может осуществлять функции посредника и организатора инвестиционной деятельности, создавать соответствующую инфраструктуру.
- Государство может оказывать инвесторам и реципиентам прямую и косвенную поддержку, если это соответствует его конкретным интересам, или участвовать с ними в совместной предпринимательской деятельности.
- Государство может выступать в качестве инициатора новых организационных форм инвестиционной и инновационной деятельности, в том числе инициатором создания специальных инвестиционных фондов для концентрации средств различных источников (в том числе государственных предприятий и частных предпринимателей) в целях реализации приоритетных для государства проектов.

Одной из важнейших характеристик проекта, определяющих условия его отбора, является связанный с ним инвестиционный риск, отражающий вероятность потери вложенных средств вследствие различных социальных, политических и экономических причин.

3.2. Варианты ситуации при отборе проектов.

3.2.1. При формировании списка проектов, подлежащих поддержке, участию или финансированию со стороны государства, необходимо учитывать существенные различия в возможных ситуациях. Предметом рассмотрения могут быть:

проекты, предназначенные для реализации предварительного разработанного и утвержденного федеральных программ, т.е. формируемые под заранее заданный срок и результат;

проекты, ориентированные на реализацию приоритетного для государства **производственного** или научно-технического направления, инициативные проекты вне рамок приоритетных направлений.

Решения о структуре распределения средств принимаются на основе приоритетов, указанных в инвестиционной программе на текущий год, утвержденной правительством.

3.3. Предварительные стадии выбора.

3.3.1. При выборе проекта должна учитываться его полезность для государства. На данном этапе инвестиционных программ еще не конкретизируются субъекты реализации ни в производственной, ни в научно-технической сфере или содержат только предварительную информацию о них. Этап включает две стадии:

структуризация приоритетных направлений, которая понимается как системный анализ проблемы их реализации, выявление ее составляющих и оценка возможности решения возникающих задач в рамках имеющихся и доступных средств. Методы реализации этой стадии являются **экспертно-аналитическими** и включают построение дерева целей (которое является развитием соответствующих целей целевого критерияльного **комплекса**), дерева проблем, анализ достаточности существующих организационных структур и т.п.;

формирование принципиальных (предварительных) про-

грамм реализации проблемы в целом или ее укрепленных составляющих с опорой на программно-целевые методы.

На этой стадии также может оцениваться максимальная величина возможных затрат, которая впоследствии будет служить ориентиром для соответствующих критериев оценки проектов и разработок.

3.3.2. При формировании инвестиционных программ критериями качества служат:

- полнота реализации направления мероприятиями, включенными в программу;
- комплексность;
- оперативность;
- уровень наукоемкости;
- степень управляемости или надежности;
- опорана доступные ресурсы;
- связь со смежными отраслями экономики;
- совершенствование инфраструктуры;
- поддержание занятости и создание новых рабочих мест;
- надежность потенциальных инвесторов;
- возможность последующей диверсификации;
- другие критерии, отражающие стратегические задачи и экономическую конъюнктуру.

Для реализации программы создают (по мере необходимости) специализированные организационно-институциональные структуры, задачами которых являются аккумуляция финансовых ресурсов, создание мотивационной среды для потенциальных участников работ, объединение усилий производственных и научно-технических звеньев, организация управления работами.

3.3.3. В отдельных случаях отбор проектов может осуществляться на конкурсной основе. Конкурс проектов проходит следующие стадии:

- " разработку условий конкурса;
- создание конкурсных советов и экспертных групп;

- уточнение системы критериев;
- систематизацию, пополнение и уточнение базы данных по перспективным проектам и разработкам;
- проведение конкурсов;
- анализ полноты охвата проблем победителями конкурса и разработку требований к дополнительным разработкам.

3.4. Экспертная оценка проектов в рамках проведения конкурса.

3.4.1. Выбор проектов не может быть осуществлен на основе одного сколь угодно сложного формального критерия. Это относится не только к приоритетным для государства, но и ко всем прочим проектам; однако проекты, претендующие на приоритетность, должны анализироваться на базе **многосторонней** экспертизы. Решение должно приниматься с учетом множества различных, часто противоречивых характеристик проекта и его участников, имеющих количественный или качественный характер. Часть этих характеристик относится к экономическим, экологическим и социальным последствиям реализации проекта в народном хозяйстве, регионе, отрасли. Другая часть описывает разнообразные риски, связанные с процессом реализации проекта.

3.4.2. Критерии отбора инвестиционных проектов подразделяются (условно) на следующие группы:

- целевые критерии;
- внешние и экологические критерии;
- критерии реципиента, реализующего проект;
- критерии научно-технической перспективы;
- коммерческие критерии;
- производственные критерии;
- рыночные критерии;
- критерии региональных особенностей реализации проекта.

3.4.3. Первая группа критериев определяет направления инвестиций, предполагающие поддержку со стороны государства, остальные относятся к конкретному проекту.

3.4.4. Критерии каждой группы подразделяются на *обязательные и оценочные*. Они оцениваются как для своего проек-

та, так и для отдельных участников. Невыполнение обязательных критериев влечет за собой отказ от участия в проекте.

3.4.5. Целевые критерии.

Состав **целевых** критериев определяется социально-экономической ситуацией в стране. Некоторые целевые критерии могут пересекаться с критериями других групп. Это связано с тем, что критерии этого типа используются только на стадии отбора приоритетных направлений инвестирования.

3.4.6. Внешние и экологические критерии включают:

правовую обеспеченность проекта, его непротиворечивость действующему законодательству;

возможное влияние перспективного законодательства на проект; возможную реакцию общественного мнения на осуществление проекта;

воздействие на наличие вредных продуктов и производственных процессов (положительное, отрицательное, нейтральное);

воздействие проекта на уровень занятости.

3.4.7. Критерии реципиента, реализующего проект, включают:

навыки управления и опыт предпринимателей, качество руководящего персонала, компетентность и связи, характеристику управляющих третьей, стороной;

стратегию в области маркетинга, наличие опыта и данные об объеме операций на внешнем рынке;

данные о финансовой состоятельности, стабильности финансовой истории;

достигнутые результаты деятельности и их тенденцию;

данные о потенциале роста;

показатели диверсификации (высокая, низкая, средняя).

3.4.8. Научно-технические критерии включают данные о:

перспективности используемых научно-технических решений;

патентной чистоте изделий и патентоспособности используемых технических решений;

перспективности применения полученных результатов в будущих разработках;

положительном воздействии на другие проекты, представляющие государственный интерес.

3.4.9. Коммерческие критерии включают:

" размер инвестиций, стартовых затрат на осуществление проекта;

- потенциальный годовой размер прибыли;
- ожидаемую норму чистой дисконтированной прибыли;
- внутреннюю норму дохода, удовлетворяющую инвестора;

* соответствие проекта критериям экономической эффективности капитальных вложений;

• срок окупаемости и сальдо реальных денежных потоков;

- величину стабильности поступления доходов от проекта;

" данные о возможности использования налоговых льгот;

• оценку периодов нахождения продукта на рынке, вероятный объем продаж по годам;

• данные о необходимости привлечения заемного капитала (третьих лиц или банковского) и его доля в инвестициях;

- финансовый риск, связанный с осуществлением проекта.

3.4.10. Производственные критерии включают данные о:

• доступности сырья, материалов и необходимого дополнительного оборудования;

• необходимости технологических нововведений для осуществления проекта (обратная шкала);

• наличии производственного персонала (по численности и квалификации);

- * возможности использования отходов производства;

* потребности в дополнительных производственных мощностях (дополнительном оборудовании).

3.4.11. Рыночные критерии предусматривают:

- соответствие проекта потребностям рынка;

- оценку общей емкости рынка по отношению к предлагаемой и аналогичной **продукции** (услугам, технологии) к моменту выхода предлагаемой продукции на рынок (низкая, средняя, высокая);

- оценку вероятности коммерческого успеха;
- эластичность цены на продукцию;
- необходимость маркетинговых исследований и рекламы для продвижения предлагаемого продукта на рынок (обратная шкала);

- соответствие проекта уже существующим каналам сбыта;
- " оценку предприятий для выхода на рынок;
- защищенность от устаревания продукции;
- оценку ожидаемого характера конкуренции (ценовая, в области качества и т.д.) и ее влияния на цену продукта.

3.4.12. Критерии региональных особенностей реализации проекта.

Риски при **инвестиционных** действиях (как в виде инноваций, так и в виде капитальных вложений в недвижимость или покупку действующих производств) значительно дифференцируются по различным регионам Российской Федерации. Несмотря на единство экономической и правовой федеральной основы, автономные образования применяют ряд местных региональных актов, которые существенно влияют на степень инвестиционного риска в различных регионах России.

Необходимо также учитывать ресурсные возможности регионов, степень социальной нестабильности, состояние **инфраструктуры** (коммуникации, банковское обслуживание) и другие факторы.

3.5. *Порядок отбора проектов.*

3.5.1. Отбору проектов предшествуют две предварительные процедуры:

- " формирование перечня приоритетных направлений;
- формирование программ реализации приоритетов.

3.5.2. При отборе проектов в первую очередь проверяют

обязательные критерии. Если все они выполняются, то возможен дальнейший анализ проекта.

Каждому из используемых критериев эксперт дает оценку по трехбалльной шкале — низкая («1»), средняя («2»), высокая («3»). Часть критериев может быть заменена обобщающим (интегральным) критерием в случае существования такового.

Для всех групп критериев, кроме коммерческой, определяются средний балл и критерий проходного балла.

Для проектов, прошедших по некоторым критериям, рассчитывают показатели экономического эффекта или эффективности (для каждого из участников проекта и по их выбору). Кроме того, рассмотрению подлежат вопросы; необходимо ли привлечение капитала третьих лиц и какова степень финансового риска в рамках проекта.

Проекты с высоким финансовым риском рассматривают только для приоритетных направлений инвестирования при условии высокого (более 2,5) среднего балла по некоммерческим критериям.

Оценку необходимости привлечения капитала третьих лиц используют для принятия решения о привлечении заемных средств, расширении числа участников или об акционировании проекта.

Степень снижения допустимого уровня эффективности при повышении ранга приоритетности направления определяется конкурсной комиссией по рекомендациям экспертов. Проекты, реализующие приоритеты высшего ранга, могут приниматься и при отрицательной норме дохода. Однако и в этом случае предпочтение отдают проекту с максимальной эффективностью.

4. Более точные (хотя и более трудоемкие) методы отбора проекта основаны на *квалиметрическом* методе.

3.4. Учет валютно-финансовых факторов

Внутренняя денежная единица и иностранная валюта. Во многих случаях финансирование проектов требует как местной, так и иностранной валюты. Многие из неконвертируемых денежных единиц испытывают более высокие уровни инфляции, чем конвертируемые единицы. Кроме того, многие иностранные инвесторы и банкиры предпочитают рассматривать и анализировать финансовые данные проекта, выраженные в международных денежных единицах.

Когда финансовые институты проявляют интерес к финансовой стороне бизнес-проекта, следует принять во внимание необходимость согласования с ними выбора денежной единицы, которая должна быть использована для представления финансовых данных. Фактически это означает, что все местные затраты (в основном в неконвертируемых денежных единицах) необходимо перевести в согласованные международные (свободно конвертируемые) единицы.

Непредвиденные события и инфляция. В процессе инвестиционного планирования обычно встречаются два типа непредвиденных обстоятельств: физические и финансовые. Физические случайности связаны с возможным колебанием надежности ожидаемых продаж, состава инженерной части проекта и т.п.

Уже в предынвестиционной фазе можно достаточно точно определить необходимое для проекта количество сырья и других материалов. Расхождение компенсируется добавлением определенного процента (например, от 5 до 10%) к материальным объемам. Хотя колебания ошибок при оценках могут отличаться от пункта к пункту, в целом необходимо использовать этот стандартный подход. Однако следует помнить, что его можно применять как средство выравнивания ошибок. Таким образом, все основные моменты бизнес-проекта следует оценивать как можно точнее, при этом необходимо указывать степень надежности оценки. *Финансовые погрешности (например, инфляция), возникающие в течение существования проекта, могут оказывать более значительное влияние на его жизнеспособность, чем материальные погрешности. Финансовые по-*

грешности изменяют фиксированные инвестиции, производственные и маркетинговые затраты и продажи. Весьма сложно оценить влияние инфляции на оклады сотрудников, заработную плату, стоимость оборудования. Ее влияние на инвестиционные затраты особенно заметно при разработке долгосрочных проектов.

Для того чтобы в финансовом плане учитывать ожидаемую инфляцию, необходимо умножить на инфляционный индекс годовые или полугодовые расходы общих инвестиционных затрат. Аналогичный подход применим и к производственным затратам.

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКС УСЛУГ, ПРИЗВАННЫХ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА

4.1. Выбор услуг как дополнительный товар

Конечный товар, получаемый потребителем в результате реализации бизнес-плана, — это ваш бизнес. Однако этот бизнес не может быть успешным, если вам не удастся превратить товар в продукт. Разница между этими двумя понятиями дает представление о создании действительно успешного предприятия.

Товар — это продукт, который приобретает покупатель у вашей фирмы.

Дополнительный продукт — это то, что покупатель чувствует в отношении вашего бизнеса, а не в отношении товара. Это чувство во многом формируется комплексом услуг, предлагаемых фирмой в качестве дополнительного продукта.

Ч.Ревлон, основатель фирмы, носящей его имя, однажды сказал: «На фабрике «Ревлон» производят косметику, но в ма-

газине «Ревлон» продают надежду».

Товар — косметика, а продукт — надежда на то, что какая-либо идея станет для вас реальностью. Из сказанного можно сделать вывод, **что результативность вашего бизнеса, успехи по продвижению вашего продукта на рынок и уровень покупательского спроса во многом зависят от количества и качества услуг, сопровождающих жизненный цикл товара.** Следовательно, когда сформировалась идея данного бизнеса и вы задаете себе вопрос: «Стоящая ли это возможность для бизнеса?» — вам необходимо ответить на два вопроса:

Имеются ли у вас количественные возможности для организации производства и осуществления продаж?

Имеете ли вы представление о том, насколько успешно вы способны удовлетворить скрытые эмоциональные потребности людей?

Как показывает практика развитых стран, по мере усложнения производства и насыщения рынка товарами растет спрос на услуги. В России сфера услуг, пожалуй, обгоняет производственную сферу по темпам роста и по появлению новых видов услуг, по ее приспособлению к потребностям рынка и потребителей. Все более распространенными становятся термины «рынок услуг» и «маркетинг услуг». **Маркетинг услуг — это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специфических особенностей товара и потребностей клиентов (потребителей).**

Виды услуг чрезвычайно разнообразны: они могут иметь промышленный характер либо удовлетворять личные потребности, могут быть неквалифицированными, либо требовать очень высокого уровня квалификации исполнителей. *Сфера услуг простирается от торговли и транспорта до финансирования, страхования или посредничества различного рода, включая трудоустройство.*

Одни виды услуг требуют огромных капиталовложений, например, авиаперевозки; другие — такие, как медицинское обслуживание, консультации по управлению, — могут обойтись небольшим первоначальным вложением капитала, но зато отличаются высоким уровнем профессионализма работников.

При всем разнообразии услуг их можно объединить в несколько групп (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Группы услуг

Типы услуг	Сферы услуг
Производственные	Инжиниринг, лизинг, обслуживание (ремонт) оборудования и др.
Распределительные	Торговля, транспорт, связь
Профессиональные	Банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные и др.
Потребительские (массовые)	Услуги, связанные с домашним хозяйством и времяпрепровождением
Общественные	ТВ, радио, образование, культура

В обществе постоянно появляются новые виды деловых (профессиональных) услуг, например, торговля **недвижимостью**, **размещение** временно свободных средств, информационные, маркетинговые и рекламные **услуги**, составление бухгалтерских балансов и отчетов, электронный секретарь.

4.2. Особенности рисков услуг

Знание отличительных характеристик услуг позволяет понять, что с ними связаны **большие** риски, чем с физическими товарами. Такие качества услуг, как неосвязаемость, неоднородность, неспособность к хранению и неразрывность взаимосвязи «**производство—потребление**», усиливают риск при получении услуг.

Неосвязаемость услуг означает, что потенциальные потребители, например, не могут увидеть или потрогать многие услуги до их покупки или использования. Типичный вопрос, который они могут себе при этом задать: «На что это может быть похоже?»

Изменчивость. Если вы покупаете технику, то одновременно получаете **информацию** об определенных стандартах использования этой техники. Совсем иначе обстоит дело при получении услуг. Например, сегодня автомеханик выполнил ремонт высококачественно, а завтра эту же работу сделал значительно хуже. Выражение типа «моя жизнь в ваших руках» очень хорошо описывает эту ситуацию.

Гарантии. Услуги никогда не сопровождались предоставлением каких-либо гарантий. Например, вы можете вернуть бракованную машину, но как вернуть неудачную стрижку, плохой лечебный курс или неправильно проведенное лечение? Однако, прогресс наблюдается и в этой сфере. Главная трудность заключается в том, чтобы оценить в денежном выражении ущерб от неудачной стрижки, плохого курса или неэффективного лечения. Договорные **отношения** при предоставлении услуг регулирует Закон РФ «О защите прав потребителей».

Сложность. Услуги могут быть технически сложными или специализированными, и потребитель из-за отсутствия опыта или специальных знаний реально не может их оценить. Обычно потребитель доверяет конкретному врачу, автомеханику, финансисту или другому специалисту, но не уверен, что правильно сделал выбор.

Исследования Национального института потребления (Франция) показали, что из 200 выборочно проанализированных счетов за ремонтные услуги каждый четвертый счет содержал элементы обмана: выписывались счета на запасную часть, которая не была использована, без всякой надобности заменялись детали и т.д.

Перечисленные выше проблемы, **присущие** процессу приобретения услуг, увеличивают покупательский риск и затрудняют оценку. *Наиболее распространены следующие типы рисков услуг.*

1. Риск исполнителя — насколько хорошо выполнена работа?
2. Физический риск — не будет ли услуга вредна для покупателя?
3. Финансовый риск — будут ли компенсированы все затраты?

4. Психологический риск — как приобретение услуги повлияет на самосознание и самоуважение?

5. Социальный риск — как покупка повлияет на имидж человека в глазах друзей, коллег и других членов общества?

6. Потеря времени — потеря времени, усилий, удобств при покупке, ремонте, замене.

Эти типы рисков были детально исследованы и описаны применительно к физическим товарам, но лишь совсем недавно за рубежом такие исследования стали проводить применительно к услугам. *Исследования восприятия риска в сфере обслуживания показали, что потребители осознают, что услуги более изменчивы по своей природе и, следовательно, их приобретение более рискованно, чем покупка товара.* Это связано главным образом с тем, что уровень неопределенности при получении услуг выше, чем при покупке товаров, а следовательно, выше возможные психологические и финансовые потери, а также потери времени.

Способы уменьшения риска. Большинство методов уменьшения риска разработано для товаров. Применительно к услугам можно рекомендовать следующие действия.

Необходимо заботиться о выполнении обещаний, данных в рекламных проспектах.

Потребители испытывают затруднения в оценке услуг, поэтому необходимо помочь им понять, какую пользу они будут иметь до, в течение и после получения услуги.

Поскольку услуги характеризуются тесным взаимодействием людей, большое внимание должно быть уделено отбору, обучению и наблюдению за персоналом.

Для уменьшения риска и привлечения покупателей рекомендуется оказывать пробные услуги. Однако предоставление таких услуг возможно не для всех их видов, например, они не могут быть у зубного врача, парикмахера.

Изменчивость услуг может быть снижена путем разработки стандартов обслуживания. Представление доказательств материальных частей до, во время и после оказания услуги также может уменьшить чувство изменчивости.

Гарантии и обязательства по возврату средств, несмотря на

сложности их обеспечения в сфере услуг, повышают интерес **потенциальных** клиентов к фирме. Человеку даже после принятия решения часто свойственно испытывать сомнения. Поэтому заверяйте клиента, **что** он сделал правильный выбор, обратившись к услугам вашей организации. Чаше используйте формулировки типа «вы ничем не **рискуете**».

4.3. Процесс превращения товара в конкретный продукт с помощью комплекса услуг

Услуги, оказываемые при продаже технически сложных изделий (товаров), предполагают наличие реального объекта и в связи с этим имеют более осязаемый характер. Маркетинг таких услуг схож с маркетингом товаров, а сами услуги не существуют без товара.

Развитие маркетинга тесно связано с эволюцией превращения товара в продукт. С точки зрения маркетинга можно выделить три уровня товара (рис. 4.1):

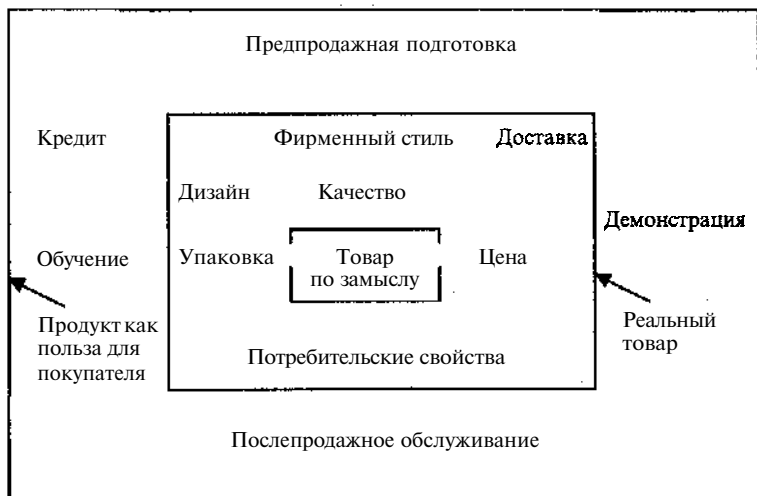


Рис. 4.1. Процесс превращения товара в конкурентный продукт с помощью комплекса услуг

товар по замыслу — обобщенный товар?

продукт как «польза» для покупателя — расширенный или интегрированный товар.

На первом уровне создания товара (товар по замыслу или обобщенный товар) определяется, что в действительности будет приобретать покупатель, поскольку люди покупают не просто вещь, они покупают тот эффект, ту выгоду, которую дает им соответствующий товар. Следовательно, любой товар — это заключенная в упаковку услуга для решения определенной проблемы потребителя.

Реальный товар — реальное исполнение товара (второй уровень товара) определяет его товарный вид, привлекательность для покупателя, отличие от товаров-конкурентов. Во второй уровень товара входят все те потребительские свойства, которые важны для покупателя и на которые он обращает внимание при выборе товара. Как правило, это товарный знак, а в более широком смысле — фирменный стиль, определяющий престижность товара, качество и надежность продукции, дизайн, упаковка, масса, габариты, вместимость, мощность или производительность, эргономические свойства. Причем *чем больше потребительских свойств у товара, тем выше цена на него*. Такими свойствами могут быть многофункциональность, возможность подключения дополнительных устройств, экологическая чистота, безопасность, отсутствие шума и удобств с точки зрения эргономики и т.д.

Расширенный, или интегрированный, образ товара в виде продукта (третий уровень товара) формируется в результате предоставления потребителям ряда дополнительных услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией товара. Это предпродажная подготовка товара, комплекс услуг по продаже (демонстрация, консультации и проявление личного внимания к покупателю, обучение, доставка, установка, продажа в кредит, гарантия возврата и т.д.), а также послепродажное обслуживание, которое подразделяется на гарантийное и послегарантийное.

С развитием рыночных отношений разнообразные виды услуг, связанные со сбытом и эксплуатацией товара, становятся эффективными способами конкуренции (так называемая «не-

ценовая» конкуренция) а важными средствами завоевания рынка, привлечения новых покупателей. Производители начинают понимать, что недостаточно просто произвести товар, необходимо также развивать комплекс продвигающих услуг с целью максимального увеличения потребительской ценности товара, поставляемого на рынок, и в конечном счете увеличения рентабельности производства и продаж. Это особенно заметно в отношении сложных видов оборудования, покупатели которого оценивают конкурирующие предложения исходя из так называемой «полной стоимости» оборудования (life cycle cost).

Полная стоимость, или полная цена потребления товара, складывается из цены покупки и затрат на эксплуатацию товара в течение установленного срока службы. При подсчете полной цены потребления учитываются все уплаченные налоги, сборы и пошлины, а также условия предоставленных продавцами кредитов. Затраты на эксплуатацию товара определяются путем подсчета затрат на транспортировку, установку, эксплуатацию, ремонт, техническое обслуживание, поставку запасных частей, обучение персонала, страховые взносы и т.д.

Полная цена потребления является, по сути, одним из главным критериев конкурентоспособности товара: **наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на рынке, а тот, у которого цена потребления в течение всего срока службы у покупателя минимальна.** Это достигается за счет высокого качества и надежности, применения оригинальных конструкторских решений и современной технологии. Например, закупочная цена большегрузного автомобиля фирмы «Мерседес-Бенц» составляет 15% полной стоимости, которая исчисляется на основе средней продолжительности эксплуатации машин этого типа. Торговые представители фирмы предлагают сделать предварительный расчет, прежде чем выбрать поставщика. При этом они обращают внимание на систему экономики горючего, возможные схемы финансирования покупки автомобиля, высокое качество производства и предпродажного обслуживания, а также многочисленные учебные семинары по уходу за оборудованием.

Потребители считают, что высококачественная продукция

в комбинации с широким набором предлагаемых услуг стоит дороже. Фактически же высокие первоначальные затраты *распределяются во времени и изделие может обойтись дешевле в расчете на каждый год эксплуатации*. Это важно, если потребитель отдает предпочтение долговечности изделия, в противном случае он приобретает более дешевое изделие с меньшим набором услуг.

В результате предоставления услуг фирма получает различные косвенные преимущества. Так, эффективное сервисное обслуживание потребителей может содействовать терпимому отношению к происходящим иногда сбоям или выходу оборудования из строя, что не является исключением даже для фирм с хорошей репутацией. Фактически эффективное обслуживание потребителей повышает репутацию и престиж фирмы или облегчает деловые отношения с ней, делая их более приятными. Следовательно, развитие маркетинга и индустрии сервиса привело к тому, что понятие товара расширяется и он рассматривается как совокупность обслуживания. *Появление совокупного предложения «товар-услуга» вместо простой продажи товара отвечает нуждам потребителей и является эффективным средством конкурентной борьбы при реализации бизнес-плана.*

4.4. Роль юристов в бизнесе

Свобода и правосудие являются абстрактными понятиями, которые могут быть реализованы, когда юристы — действующие лица управляют судебной системой таким образом, чтобы добиться их воплощения в жизнь. Закон может работать только через людей, он не может исполняться автоматически.

Практикующий юрист берет на себя обязательство и ответственность, распространяющиеся на суды, общество и клиента. Первым долгом юриста является отправление правосудия. Он должен добиваться, чтобы судебное разбирательство проводилось надлежащим образом и чтобы вопросы, состав-

ляющие предмет спора, рассматривались только по существу дела. *Юридическая практика — это средство содействия укреплению законности.* Обстоятельства юриста перед каждым клиентом требуют высочайшей степени точности, лояльности и честности.

Занятие юриспруденцией является привилегией в том случае, если юрист знает законы и обладает высокими нравственными качествами. Однако иногда поведение некоторых юристов не соответствует высоким профессиональным нормам. *Юрист выступает в трех должностях: советника, адвоката и государственного должностного лица.* Как **советник** он по природе своей профессии в курсе самых важных секретов своего клиента. Юриста часто посвящают в личные решения клиентов, начиная от бизнеса и семейных дел до таких, как нарушение норм уголовного права.

В качестве **адвоката юрист** является не только представителем в суде, но и посредником в достижении компромисса. Основными своими усилиями юристы направляют на поиск решений в спорах между противными сторонами.

Как **государственное должностное** лицо юрист работает на всех уровнях общества. Базовое образование и практический опыт дают ему необходимые знания и навыки, для оказания надлежащих услуг предприятиям и обществу.

Для того чтобы давать компетентные советы, юрист должен знать или в полной мере изучить все факты любой проблемы, представленной клиентом. Закон не разрешает оглашать публично конфиденциальное сообщение, сделанное адвокату, а также представлять доказательства против своего клиента.

ГЛАВА 5. КОНСАЛТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА — ВОЗМОЖНОСТЬ СДЕЛАТЬ МИНИМУМ ОШИБОК

5.1. Преимущества и недостатки российских и зарубежных консультантов

Консультационные услуги давно являются важнейшим элементом, поддерживающим функционирование бизнеса. Консалтинг выделяется статистикой в особую отрасль, в которой, например, в США занято около 700 тыс. человек, а годовой оборот составляет 50 млрд долл. (это больше, чем весь оборот экспорта России, включая нефть и газ). Ни одно важное экономическое и управленческое решение в странах с развитой рыночной экономикой в так называемых развивающихся странах (Индия, Бразилия, Нигерия) не принимается без участия консультантов: экономистов, юристов, специалистов по маркетингу и отношениям с общественностью, инжинирингу, а также других специалистов, индивидуальных или объединенных в консультационные фирмы.

Одним из первых профессиональных консультантов в области экономики стал основатель теории научного управления предприятием Фредерик Тэйлор (автор известной концепции «тейлоризма»). Первая фирма по менеджмент-консалтингу «Служба исследований бизнеса» (Business Research Services) была образована в 1914 г. в Чикаго, а в 20-х годах такие фирмы появились в Европе (в первую очередь в Великобритании и Германии).

Профессиональную поддержку бизнесу в России оказывают в основном частные консалтинговые фирмы, которых насчитывается несколько сотен. (Для сравнения: в Нидерландах с населением в 11 раз меньшим, чем в России, их число составляет 2000.)

Консультационные услуги на коммерческих началах могут оказывать также государственные учебные, информационные

и исследовательские организации — университеты, академии, научные институты, информационные центры ит.д. Большинство российских частных консалтинговых фирм учреждено либо самими подобными организациями, либо их сотрудниками.

В России действуют и зарубежные консультационные фирмы. В частности, представлена «большая шестерка» транснациональных консалтингово-аудиторских компаний («Эрнст энд Янг», «Купере энд Лайбрэнд», «Прайс Вотерхауз», «КПМГ», «Делойт энд Гуш», «Артур Андерсен»), и ряд средних и малых фирм из Западной Европы (Нидерланды, Германия, Франция, Великобритания) и США, а также из других стран мира.

Можно выделить некоторые положительные и отрицательные стороны использования зарубежных консультантов в российских условиях.

Российские консультанты хорошо разбираются в современной экономической ситуации в России, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. При этом они достаточно широко мыслят, понимают и знают механизмы рыночной экономики западного типа, некоторые из них имеют опыт работы за рубежом. При этом российские консультанты обладают гибкостью мышления, они выходят в своих рекомендациях за рамки стандартов, принятых в мировой экономике, что является их несомненным достоинством, так как *нестандартное мышление больше соответствует условиям России*. Исходя из российской практики они предлагают более реалистичные решения.

Достоинством зарубежных консалтинговых фирм является хорошее владение методами консультирования и детальное знание рыночной экономики западного типа. Кроме того, аудиторские и другие заключения иностранных фирм пока в большей степени признаются за рубежом, что важно для привлечения иностранных инвесторов (табл. 5.1).

Таблица 5.1

**Преимущества и недостатки использования
зарубежных консультантов в России**

Преимущества	Недостатки
Перенос зарубежного опыта Новая постановка задач	Большая стоимость услуг Высокие требования к организации и предварительной подготовке клиента
Новые решения Новая деловая и общая культура	Языковой барьер Затрудненные коммуникации из-за различий в культуре деловых отношений
Хорошее владение методикой консалтинга Подготовка к выходу на зарубежных партнеров	Высокие требования к бытовым условиям (проживание, питание, транспорт и т.д.)

Стоимость услуг российских консалтинговых фирм при высоком качестве примерно в 4–5 раз ниже, чем их зарубежных коллег.

Более 175 консалтинговых фирм, российских и действующих на территории России иностранных, расположенных во всех ее регионах, входит в российскую Ассоциацию консультантов по экономике и управлению (**АКЭУ**). Фирмы — члены ассоциации должны удовлетворять квалификационным требованиям и обязаны соблюдать Кодекс деловой этики и стандартов профессиональной практики, соответствующие требованиям Европейской федерации ассоциации консультантов по экономике и управлению (**ФЕАКО**), членам которой является **АКЭУ**.

Ассоциация выдает сертификаты российским и зарубежным консультантам и ведет их реестр. В **АКЭУ** входят не только частные, но и государственные организации — научно-исследовательские институты, информационные и учебные центры.

Кроме того, в России действует Ассоциация для консультантов по управлению и организационному развитию (**АКУОР**), объединяющая преимущественно индивидуальных консультантов.

*Услуги **российских** консультантов осуществляются в следующих основных формах.*

*Разовые консультации по основным вопросам бизнеса в России и за рубежом осуществляются в устной и письменной форме, а также по схеме «**вопрос—ответ**» как непосредственно, так и по заранее подготовленным клиентом вопросам.*

Осуществление по заказам клиента консалтинговых проектов включает диагностику проблем, разработку и внедрение решений. В ходе проекта могут выполняться и такие услуги, как поиск партнеров, участие в переговорах, разработка документов (протоколов, договоров, контрактов и т.п.).

Проведение консалтинг-семинаров, т.е. групповой работы консультантов и представителей предприятия с отрывом от производства.

*Информационное обслуживание. По запросам клиентов могут предоставляться статистические обзоры и прогнозы развития экономики в целом и отдельных отраслей, справки о законодательных актах, сведения о надежности **потенциальных** партнеров и т.д. **Экспертиза.** Консультанты предоставляют экспертные заключения по **самостоятельно** подготовленным клиентом разработкам: бизнес-планам, инвестиционным проектам, схемам финансовых **операций**, контрактам.*

5.2. Формы профессиональных услуг, связанных с консалтингом

Инфраструктура бизнеса включает в себя и некоторые другие профессиональные услуги, оказываемые хозяйственным руководителем. Отличие таких услуг от консультационных состоит в том, что помощь руководителю оказывается не в форме советов, рекомендаций и совместной выработки решений, а путем непосредственного выполнения определенных организационных, технических или информационных функций.

***К этим** услугам относятся: аудит, бухгалтерское обслуживание, юридические услуги, обеспечение информационными технологиями, инжиниринг, инвестиционное **банкирование**, рек-*

рутмент, реклама и отношения с общественностью, деловая информация, **трейнинг** (рис. 5.1).

С консалтингом перечисленные выше услуги роднит то, что эта помощь осуществляется на основе научных и профессиональных знаний и так же, как и внешнее консультирование, предоставляется на коммерческих началах независимыми фирмами. Кроме того, большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих подобные услуги, одновременно занимается и консультированием в своей области, а многие консалтинговые фирмы оказывают и неконсультационные виды услуг. Таким образом, можно отметить, что происходит определенное переплетение навыков и знаний. *Это третья ключевая проблема, которую следует поручить решать консультантам.* Наиболее эффективным для первой и второй из названных ключевых проблем является метод процессно-экспертного консультирования, для третьей — метод процессно-обучающего консультирования.

Остальные десять **ключевых** проблем являются подсобными по отношению к третьей (рис. 5.1).

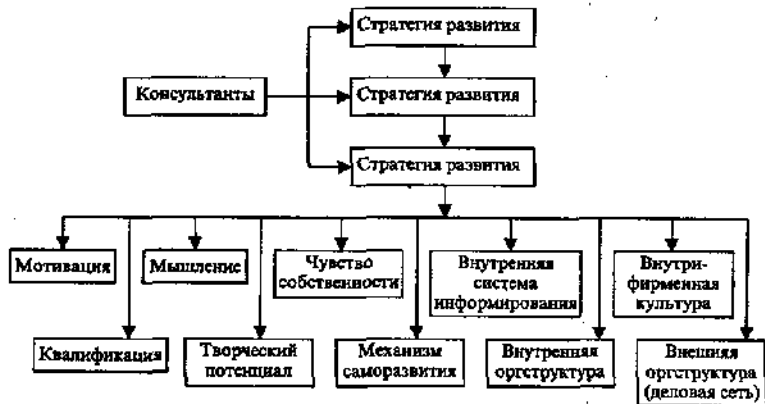


Рис. 5.1. Приоритетность ключевых проблем с точки зрения необходимости привлечения консультантов

В зависимости от финансовых возможностей и сложности проблемы клиент может определить следующие альтернативные пути их решения:

приглашение для каждой из них **специальных** консультантов;

предложение консультантам, решающим первые три проблемы одновременно, в какой-то степени затронуть и остальные десять;

самостоятельное решение этих проблем.

Опыт Ассоциации консультантов показывает, что российские клиенты в 85–90% случаев обращаются к консультантам за помощью в решении следующих проблем: поиск источников финансирования, сбыт продукции и уменьшение налоговых выплат.

Как видим, все эти проблемы относятся к первому и второму уровням и потому без выхода на третий они могут быть решены лишь частично. Консультанты работают в этом случае в основном методами экспертного консультирования, разрабатывая для решения первой проблемы бизнес-планы и инвестиционные заявки; для второй — проводят маркетинговые исследования, для третьей — осуществляют консультирование по налогообложению.

*Для повышения эффективности консалтинговых услуг компании должны сформировать приоритеты спроса на них так, чтобы изменить его полярность: 85–90% спроса должно приходиться на консультирование по **проблемам** третьего уровня (процессно-обучающее консультирование) и лишь 10–15% по **проблемам** первого и второго уровней (экспертное консультирование).*

5.3. Как выбрать необходимого консультанта

Исходя из содержания проблемы, можно определить профиль консультанта, которого необходимо пригласить. Для решения проблем диагностики и стратегии развития следует приглашать консультантов по общему управлению (**дженералис-**

тов)¹, а для помощи в решении функциональных проблем — соответственно консультантов по *администрированию, финансовому управлению, управлению кадрами, маркетингу, производству, информационным технологиям или специализированным услугам.*

После определения необходимого вида консалтинга **возникает** вопрос, какого консультанта данного профиля следует предпочесть? Часто этот вопрос бывает не менее сложным, чем диагностика проблем.

В **промышленно развитых странах** разработаны **специальные** процедуры отбора консультантов. Особенно детально они проработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский Союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и др. *Рекомендации по процедуре отбора разрабатываются также самими ассоциациями консультантов.* Как правило, они включают три стадии: предварительный отбор (**лонглистинг**²), составление окончательного списка кандидатов (**шотлистинг**³) и окончательный выбор.

На стадии **лонглистинга** составляется список всех консультационных фирм профиля, соответствующего проблеме, к решению которой вы хотите привлечь консультантов. Если вы сами не определили глубинных, ключевых проблем, то в такой список прежде всего должны быть включены консультанты по общему управлению — **«дженералисты»**. В Лондоне издается Европейский справочник-указатель консультантов, в который теперь включаются и российские консалтинговые фирмы. Их можно найти в списках членов национальных ассоциаций консультантов, рекламных объявлениях, статьях в прессе, а также в справочниках общего характера (в России это РАУ-пресс, «Золотые страницы» и т.д.).

¹Дженералист (отангл. *general* — общий) — консультант универсального типа, разбирающийся в общих проблемах управления независимо от того, что является объектом управления.

²От английского *«long list»* — длинный список.

³От английского *«short list»* — короткий список.

На стадии шотлистинга из предъявленного списка формируется окончательный, состоящий из 10–12 консалтинговых фирм для крупных проблем, 5–6 — для средних и 2–3 — для мелких. Отбор осуществляется прежде всего по объективным параметрам качества. *На этой квалификационной стадии вы должны получить ответы на следующие вопросы по поводу консалтинговых фирм*, включенных ранее в длинный список: «Каков профессиональный уровень работающего в них персонала?», «Какие консалтинговые проекты они уже осуществили?», «Кто был их клиентами?», «Насколько хороши имеющиеся у них рекомендации?» Информацию для ответа на эти вопросы можно получить из буклетов и объявлений самих консалтинговых фирм, в ассоциациях консультантов, а также из статей в прессе и отзывов коллег по бизнесу.

Вторым фактором отбора на этой стадии является местоположение. Естественно, что при прочих равных условиях в окончательный список лучше включать фирмы, территориально близко к вам расположенные. В итоге получается список из примерно одинаковых по объективным параметрам консультантов.

На стадии окончательного выбора основную роль играют два параметра: ваша оценка конкретных предложений консультантов и стоимость консультаций.

Процедура окончательного выбора обычно осуществляется в форме закрытого тендера, т.е. конкурса, при котором только консультантам, включенным в окончательный список, направляются запросы на подачу предложений по осуществлению соответствующего консалтингового проекта. Содержание этих предложений и ход переговоров по ним позволяют окончательно определить, что из консультантов в наибольшей степени подходит. *По рекомендациям зарубежных специалистов по консалтингу, стоимость консультаций не следует рассматривать как решающий фактор, поскольку различия в цене на консалтинговые услуги обычно не столь велики, как различия в качестве.* Во всяком случае эффект от экономии на стоимости консалтинговых услуг может быть гораздо меньше, чем эффект от разницы в качестве этих услуг.

В России в этом вопросе имеется определенная специфика. Кажется упоминалось, стоимость услуг российских консалтинговых фирм пока гораздо ниже, чем зарубежных консультантов, работающих в России. И хотя они быстро сближаются (1 — 2 года назад они были в 10 раз ниже, а сейчас в 4—5 раз), разрыв все еще остается существенным. Однако качество услуг российских консультантов часто бывает не хуже, а иногда и лучше, чем у зарубежных коллег. При таком несоответствии ценовой фактор при решении вопроса о выборе между зарубежными и российскими консультантами в пользу российских является существенным.

Подача предложений и их оценка могут осуществляться как в письменной, так и в устной форме. При этом вы должны ответить не столько на вопрос: «Может ли консультант это сделать?» (поскольку на этот вопрос вы в основном уже ответили на стадии шортлистинга), сколько на вопрос: «Хотели я работать именно с ним?»

Известный специалист по консалтингу Д. Майстер считает: «В отличие от квалификационной стадии, которая изначально является рациональной, логичной и основывается на фактах, стадия окончательного выбора в большей своей части — интуитивна, личностна и основывается на впечатлении». Однако можно дать все же несколько советов, позволяющих отличить на этой стадии хорошего консультанта от плохого (табл. 5.2). Анализ параметров, приведенных в таблице, полезен не только на стадии выбора консультанта, но и на стадии совместной работы с ним.

Способы отбора консультантов в России не так отработаны и формализованы, как в развитых странах. Чаще применяется не развернутая формализованная схема, которая была описана выше, а метод интуитивно-случайного поиска.

Обычно российский менеджер обращается к консультантам в двух случаях: 1) он интуитивно чувствует потребность в помощи кого-либо для решения своих проблем и обращается к первым попавшимся ему на глаза консультантам; 2) он знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (курсы повышения квалификации, конференции и т.д.), узнает об их

Таблица 5.2

Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникаций при подаче предложений (по Д.Майстеру)

Плохой консультант	Хороший консультант
Спрашивает вас о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью вашей фирмы, и если задает вопросы, то типа: «Как мне известно, недавно вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это даст вашей фирме?»
Подает предложение в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам	Подает предложения в форме, специально подготовленной для вас его консалтинговой фирмой
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что он лучше других сможет решить вашу проблему	Старается помочь вам с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т.е. ведет себя так, как будто вы уже являетесь его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо рассказывает вам о своем опыте работы в вашей отрасли или по вашей проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, факторов, цифр или событий, имевших место в вашей сфере
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает свои суждения в вопросительной форме, интересуется вашим мнением о них
Не интересуется вашей ролью	Интересуется не только фирмой в целом, но и вашим личным положением в ней и суждением о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет внимательно выслушивать вас
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «любовых» вопросов, если они могут поставить вас в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает «На что у вас не хватает времени?»)
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает вам только один вариант организации консультационной работы	Предлагает вам несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонентное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с вами лично
Во время своего выступления перед вами или вашими сотрудниками строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает ваших высказываний	Интересуется вашими суждениями и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на ваши возражения или реагирует формально	Отвечает на ваши возражения по существу

деятельности из средств массовой информации или у коллег по отрасли, региону и, заинтересовавшись их работой, приглашает к сотрудничеству.

Первый из этих способов является наименее эффективным,

так как в этом случае клиент не очень хорошо представляет себе, какую же помощь может он получить от консультанта. Обычно он просто предлагает консультанту выполнить за менеджера работу, которую не смог выполнить сам, например, найти инвестора, сбыть затоваренную продукцию и т.д. *Второй способ* более плодотворен, поскольку клиент хотя бы приблизительно знает, чего можно ожидать от данного консультанта, но все равно случайность выбора при этом снижает его эффективность. Поэтому хотелось бы порекомендовать российским менеджерам как можно скорее перейти к принятой в мире развернутой процедуре поиска и отбора консультантов на основе тендера.

5.4. Как подготовиться к работе с консультантом и составить договор (контракт) на консалтинговые услуги

После завершения процедуры отбора наступает момент, когда нужно определить форму и содержание дальнейшего взаимодействия клиента и консультанта. Для этого служит контракт.

Юридическая, формальная сторона контрактов на консалтинговые услуги не отличается чем-либо существенным от любого контракта. Поэтому главное в переговорах по контракту и его составлении — это выполнение содержания отношений клиента и консультанта.

Наиболее развернутые формы контрактов на консалтинговые услуги применяются международными организациями, оказывающими консультационно-техническую помощь, такими как Европейский Союз, Мировой банк, Международная организация труда и т.д. Некоторые национальные ассоциации консультантов разработали типовые формы контрактов на консалтинговые услуги, которые их члены могут рекомендовать своим клиентам.

В России в качестве типовых форм контрактов при осуществлении консалтинговых услуг часто используют формы до-

говоров, применявшихся ранее в СССР для осуществления научного обслуживания. Для консультационных фирм — это договор на проведение научно-исследовательских работ, консультационно-информационное обслуживание или на передачу научно-технической продукции; для групп консультантов — это договор подряда с временным трудовым (творческим) коллективом; для индивидуальных консультантов — это трудовое соглашение. Важной составной частью таких договоров является календарный план работ, протокол соглашения о договоренной цене, акт сдачи-приемки научно-технической продукции по договору и смета расходов по выполнению договорной работы.

Сейчас, в условиях перехода к рыночной экономике, стандартные формы договоров не обязательны. В принципе содержание договоров, в том числе и консалтинговых, является делом партнеров (если действия, предусмотренные договором, не будут нарушать законодательства). При составлении контракта консультант и клиент должны стремиться к достижению взаимопонимания по вопросам организации их взаимодействия и взаимных обязательств сторон.

С точки зрения организации консалтинговых услуг различают договор на абонементное обслуживание и договор на осуществление консалтингового проекта.

Договор на абонементное обслуживание предполагает долгосрочное взаимодействие консультанта и клиента (от 1 года до нескольких лет), при котором консалтинговая фирма дает советы и рекомендации по всем возникающим у клиента в этот период проблемам или по определенному кругу проблем (например, по финансовым).

Договор на осуществление консалтингового проекта более сложен по содержанию. В нем должны быть отражены взаимоотношения, возникающие при решении конкретной проблемы.

В любом контракте на консалтинговый проект оговаривается несколько ключевых моментов:

Что будет делать консультант?

Как он это будет делать?

Когда он будет это делать?

Что должен предоставить **клиент** для успешной работы консультанта в **клиентной** организации (информация, контактные лица, помещение, оборудование и т.д.)?

Цена консультирования.

Ответ на первые три вопроса содержится в разделе контракта, озаглавленного «Описание проекта». (В России этот раздел принято обозначать термином «Техническое задание».) Он включает в себя характеристику решаемых проблем, цели, виды деятельности, объем работ, ожидаемые результаты, рабочий план, график работ и применяемые методы. Описание должно быть как можно более точным и подробным, поскольку для решения отраженных в этом разделе вопросов и приглашается консультант.

Обычно в основу описания проекта кладется то предложение, которое подает сам консультант. Затем оно **дорабатывается** в процессе переговоров с клиентом.

5.5. Как работать с консультантом и оценить результаты его работы?

Работа с консультантом — это прежде всего совместная работа. Чтобы получить максимальный эффект от консалтинга, клиент должен участвовать в консалтинговом проекте. Степень этого участия варьируется в зависимости от видов консалтинга, но никогда не должна равняться нулю.

При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. *При процессном консультировании* клиент помимо вышеуказанного, принимает участие в разработке рекомендации, а *при обучающем* — персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия.

Вместе с тем вы нанимаете консультанта для того, чтобы он выполнил определенную функцию за вас, сэкономив тем самым время для решения других проблем. Нет ли здесь проти-

воречия? Оно есть, и разрешить его можно на основе двух рекомендаций, которые дает Американская ассоциация консультантов (АКМЕ) своим клиентам:

1. Не нанимайте консультанта для того, чтобы он сам управлял вашим бизнесом. Консультант по менеджменту профессионально отвечает за разработку своих рекомендаций, но именно вы отвечаете за то, как внедрить их и с кем.

2. Не нанимайте консультанта, если вы не готовы **обеспечить** ему постоянную поддержку во время и после реализации консалтингового проекта. Многие проекты требуют переобучения персонала клиента, а также контроля после разработки программы для обеспечения ее успеха.

Степень вовлеченности клиента должна быть максимальной при решении, например, таких ключевых проблем, как диагностика, формирование стратегии развития и управленческой команды, маркетинговые исследования, разработка бизнес-плана, оценка имущества и т.д. Кроме того, на различных этапах консалтингового процесса степень вовлеченности клиента должна быть различной. Этапы консалтингового процесса в целом, включая предпроектную и послепроектную стадии, приведены в табл. 5.3.

Руководитель компании клиента либо сам должен находиться в постоянном контакте с консультантом, либо выделить для этого специальное контактное лицо из числа своих заместителей или руководителей функциональной службы. Кроме того, персонал этой компании обязательно должен участвовать в следующих видах деятельности по консалтинговому проекту:

сбор данных и их подготовка в форме, необходимой для консультанта;

обеспечение материальных условий для работы консультанта (помещение, оборудование, копирование, печать материалов и т.д.);

обучение персонала новым методам работы, если этого требуют рекомендации консультанта.

Работа менеджера предприятия и работа консультанта в рамках одного и того же проекта различны. Разумеется, руко-

Таблица 5.3

**Структура консалтингового сопровождения
процесса инвестирования**

Работа менеджера в процессе инвестирования	Консалтинговое обеспечение
Определение направлений развития бизнеса Определение направлений и источников инвестиций (внешние, внутренние) Принятие решения по возможным проектам инвестирования Выбор деловых партнеров для внешнего инвестирования Переговоры с партнерами	Разработка концепции бизнеса при создании нового предприятия или составление бизнес-плана существующего предприятия Разработка и составление схем инвестирования Финансовый и экономический анализ, разработка ТЭО, анализ коммерческих и финансовых аспектов Поиск и проверка надежности партнеров, оценка их предложений Участие в переговорах с партнерами
Осуществление капиталовложений Ведение хозяйственной деятельности	Разработка систем финансов и управления для создаваемого предприятия или финансовая оценка вкладов в активы каждого из партнеров Внедрение соответствующих проекту схем управления, обучение персонала, текущая поддержка в вопросах управления (в принципе на этом этапе могут применяться все виды названных услуг)

водство компании вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо учитывать как те общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, применение опыта, глубина и широта знаний), так и некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах (см. табл. 5.3).

Консультанты гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвестором (особенно это касается таких параметров, как оценка вкладов сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т.д.).

Использование консультантов поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, оно показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал.

Поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (например, на предприятии среднего размера для составления бизнес-плана руководящим персоналом требуется около двух рабочих месяцев), отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

Содержание работы консультантов над параметрами бизнес-плана приведено в табл. 5.4.

Таблица 5.4

**Задачи привлечения консультантов
для составления бизнес-плана**

Раздел бизнес-плана	Работа консультанта	
	Главная задача	Параметры
1. Введение	Предельно сжато изложить бизнес-план с тем, чтобы заинтересовать потенциального инвестора	Характеристика состояния предприятия, рынков сбыта, коммерческие и финансовые прогнозы , оценка ожидаемой эффективности капиталовложений
2. Описание фирмы	Представить положительный образ фирмы	История и нынешний статус фирмы. Состав и функции руководящего звена Задачи на ближайший период и на перспективу
3. Рынки и конкуренция	Доказать конкурентоспособность фирмы и показать, что фирма обладает достаточным опытом и знанием рынка , сосредоточивает основное внимание на том, чтобы продукцию купили (это важно для российских предприятий, не имеющих достаточного опыта работы в условиях рынка)	Рынок для продукции фирмы в настоящее время Преимущества, которые получают потребители Рынок для продукции в ближайшем будущем и перспективе Создание нового рынка, насколько позволяют дополнительные инвестиции Желаемый объем продажи и доля рынка, которую займет продукция фирмы Особо цели на рынке Стратегия сбыта, направленная на достижение целей Риск на рынке
4. Производство	Показать, что фирма думает больше о продаже, чем о производстве продукции, так как ее производственный потенциал хорошо отлажен (потенциального инвестора больше интересует денежная отдача от его капитала, чем то, что и как будет производиться)	Примеры использования продуктов производства Соответствие продукта принятым стандартам Преимущества , которые имеет продукт перед другими аналогичными продуктами В каком состоянии находится продукт в настоящее время (на стадии разработки, создания опытных образцов, производства и т.д.) Как увеличение объема производства повлияет на стоимость продукта Патенты и ноу-хау, которыми фирма обладает по данному продукту

Раздел бизнес-плана	Работа консультанта	
	Главная задача	Параметры
5. План сбыта	Показать, что подход к сбыту будет способствовать успешному продвижению продукции на рынок	Цена продукта Метод сбыта в настоящее время Метод сбыта в ближайшей перспективе Метод сбыта в более отдаленной перспективе Деятельность специализированного отдела по работе с покупателями Затраты на подготовку и заключение контрактов о продаже продуктов Стоимость продажи продуктов, изготовленных по индивидуальным заказам Стратегия определения цены и установления гарантийного срока Необходимые площади и оборудование Внутренние и внешние комплектующие Гарантия наличия источников сырья и комплектующих Совершенствование технологии производства с целью повышения качества и снижения себестоимости продукции Обеспечение контроля за качеством продукции на всех этапах производства Необходимый штат сотрудников и предлагаемые изменения в нсм по мере расширения производства Обзор финансового положения фирмы с момента ее основания Увеличение бюджета по мере расширения фирмы Прогноз финансового состояния на несколько лет вперед Краткое изложение операций, предшествующих финансированию Количество акционеров, число акций Объем капитала, который хочет получить фирма. Форма инвестиций Как будут использоваться полученные фонды? Какую долю фирмы приобретает инвестор?
6. Производство	Показать, что процесс производства не требует крупных за фат и является эффективным Показать прочность финансового положения фирмы Показать, каким образом инвестор может вернуть свой вклад с прибылью	
7. Сведения о финансах	Показать прочность финансового положения фирмы	
8. Инвестиции	Показать, каким образом инвестор может вернуть свой вклад с прибылью	
9. Дополнительная информация	Предоставить потенциальному инвестору сведения, не вошедшие в пп. 1-8, но укрепляющие репутацию фирмы как партнера	Срок окупаемости вложений Деловые ситуации из практики фирмы Биография руководителей Другие важные сведения

Очень важным моментом взаимодействия консультанта и клиента является контроль, осуществляемый клиентом как в ходе проекта (мониторинг), так и по его завершении (оценка). В

ходе мониторинга определяется прежде всего соответствие деятельности консультанта техническому заданию, отраженному в договоре.

Разумеется, некоторые аспекты технического задания могут уточняться и изменяться, но консультант обязан доказывать клиенту целесообразность этих изменений.

Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными способами: подсчетом экономического эффекта от работы консультантов или определением реальных положительных изменений на предприятии клиента.

Поскольку первый способ связан с определением оплаты за консалтинговые услуги, трудность его заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта является следующий.

Консультанты (совместно с клиентами) определяют финансовые показатели предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве эффекта от работы консультантов. Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер.

Поэтому, как правило, применяют второй способ — определение реальных изменений. К ним относятся.

новые возможности персонала организации — это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с клиентом;

новые системы — внедренные консультантом системы маркетинга, бухгалтерии, информации, оценки деятельности предприятия;

новое поведение — изменение отношений между менедже-

рами, подчиненными и между персоналом;

новые программы — разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;

новые проекты — реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обобщать в своем заключительном отчете, а клиент — проверить приведенные в отчете сведения.

В завершение оценки работы консультантов клиент должен ответить на вопросы:

1. Хотел ли он снова работать с этими консультантами?
2. Может ли он рекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

В этом ему поможет характеристика отличительных особенностей «плохого» и «хорошего» консультанта.

ГЛАВА 6. АУДИТ — КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ НА ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ

6.1. Источники информации для анализа бизнес-плана

Разработчики бизнес-плана и его «оценщики» (банкиры, бизнесмены — будущие партнеры) должны обладать примерно одинаковым профессиональным уровнем, чтобы вести работу по одним методическим принципам. Тогда дискуссия между ними будет идти по существу и с обоюдной пользой. Изучение бизнес-плана начинается после встречи с возможным внешним инвестором, в ходе которой одни вопросы могут быть сняты, а другие, напротив, могут возникнуть. После подведения итогов встречи будущему партнеру — возможному инвестору (экспер-

ту) необходимо заняться изучением документов, к которым относятся бизнес-план и приложения к нему. Для того чтобы эта процедура была максимально производительной и результативной, рекомендуется проводить ее по определенной схеме, включающей шесть этапов:

определение характеристик компании-заявителя и отрасли, где она действует;

оценка условий инвестиционного соглашения;

анализ последнего баланса;

оценка «весомости» руководящей команды компании-заявителя;

выявление особенности проекта;

общий анализ бизнес-плана.

Какие вопросы должны находиться в центре внимания специалистов, призванных оценивать бизнес-планы, на каждом из вышеперечисленных этапов анализа этих документов?

*1. Определение характеристик **компании-заявителя** и отрасли, где она действует.* Говоря о критериях оценки персоналий разработчиков инвестиционного проекта или руководителей компании, ее представляющих, мы отмечали, что особое внимание уделяется наличию прежнего опыта работы в той сфере, где будет реализовываться этот проект. Причина такого предпочтения ясна — *никто не способен одинаково успешно работать в качестве руководителя фирмы любой отрасли; лучшие всего он действует в той сфере, где у него имеется наибольший опыт прежней деятельности.*

Точно так же и инвесторы предпочитают отраслевую специализацию, так как это позволяет добиться лучшего понимания возможных преимуществ и рисков вложения средств. Поэтому, приступая к анализу бизнес-плана, специалист инвестиционной компании должен прежде всего понять, *относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для его компании.* Если нет — то скорее всего заниматься дальше данным документом бесполезно.

Если же бизнес-план намечается реализовывать в отрасли, входящей в диапазон интересов компании-инвестора, то перед ее аналитиком встает проблема: каково сейчас общее положе-

ние дел в этой конкретной отрасли? Для ответа на этот вопрос следует оценить данные различного типа. Например, проще всего посмотреть на положение крупнейших фирм этой отрасли: насколько хорошо шли их дела в течение последнего года? *Если в отрасли есть большие акционерные компании, акции которых активно обращаются на открытом рынке, то полезно бывает также проанализировать динамику курсов этих акции и важнейший показатель их инвестиционного качества — соотношение курсовой стоимости и дохода на акцию.* Нелишне просмотреть и публикации в отраслевых журналах и узнать, что пишут о состоянии и перспективах данной отрасли.

Такой анализ следует вести под совершенно определенным углом зрения: *насколько ликвидны инвестиции в данной отрасли, насколько реально при необходимости быстро и с выгодой продать свои права на созданные здесь объекты, избежав блокирования вложенных средств и получив возможность перебросить их в новые, более прибыльные сферы (если такие появятся) ?*

Составив таким образом общее представление об отрасли предполагаемого инвестирования, аналитик может и должен затем исследовать, как фирма-проситель «выглядит» на фоне своей отрасли. Для такого исследования необходимо воспользоваться следующими шестью категориями данных о фирме:

— динамика продаж за последние 12 месяцев (лучше за 3 года);

— прибыли или убытки за предшествующий год;

— численность занятых;

— уже завоеванная доля рынка;

— уровень используемой технологии;

— географическое размещение производственных мощностей.

Какие выводы должны сделать аналитики, оценивая подобную информацию о компании-просителе? Ответ на этот вопрос очень прост: они должны оценить, насколько эта компания похожа на портрет того «идеального клиента», с которым предпочла бы иметь дело данная инвестиционная компания.

2. Оценка условий инвестиционного соглашения. Говоря об

условиях инвестиционного соглашения, которое предлагается фирмой-реципиентом **компании-инвестору**, мы имеем в виду прежде всего то, *какая часть фирмы-реципиента будет продана и за какую цену при реализации такого инвестиционного соглашения*. Иными словами, аналитика должно интересовать: какая доля будущих активов будет принадлежать инвестору в обмен на вложенные им средства и как финансово и юридически будут оформлены эти права инвестора и обязательства реципиента?

Дело в том, что сами инвестиционные компании обычно имеют структуру капитала, требующую от них осуществления ежегодной выплаты владельцам, а не ожидания выгод в виде роста курсовой стоимости акций фирм, в которые они вложили средства (именно в такой ситуации находятся и многочисленные российские инвестиционные фонды). Поэтому аналитик должен проявить интерес к предлагаемой реципиентом форме заимствования, и если разработчики инвестиционного проекта не сделали этого сами, то он должен требовать от них следующую информацию:

доля капитала компании, которая будет принадлежать внешнему инвестору (**инвесторам**) после вливания в компанию инвестиционных ресурсов;

общая стоимость этой доли капитала (и ориентировочная оценка стоимости одной акции после такого «разводнения» капитала);

минимально необходимая сумма инвестиций для реализации проекта;

общая оценка стоимости капитала фирмы после завершения размещения ее новых ценных бумаг;

условия инвестирования, т.е. суммы, которые предполагается привлечь за счет обычных или привилегированных акций, долговых обязательств с вариантами, конвертируемых облигаций; субординированных конвертируемых облигаций или облигаций с фиксированной процентной ставкой, не подлежащих конвертации в акции.

Напоминание о множественности форм привлечения и выделения средств необходимо аналитику для того, чтобы он по-

мнил: инвестору всегда выгоднее отдать предпочтение в финансировании тому проекту, по которому ему предлагается более выгодная и надежная схема финансирования. Вместе с тем это напоминание нелишне и для разработчика инвестиционного проекта, чтобы он выбирал схему финансирования, рационально сочетающую его возможности с предпочтениями инвестора. Кстати, желательно сообщать такого рода информацию уже во введении (резюме) к инвестиционному проекту, чтобы аналитик компании-инвестора сразу мог оценить выгодность предлагаемой схемы финансирования данного проекта.

Кроме того, при анализе финансовых аспектов этого проекта аналитик *должен обратить внимание на то, будут ли использованы вновь привлеченные денежные средства на погашение прежних задолженностей или для реализации новых направлений деятельности, способных повысить прибыльность фирмы-реципиента?*

3. Анализ последнего баланса. Последний по времени отчетный баланс обычно помещается в самом конце текста бизнес-плана или развернутого инвестиционного проекта, перед приложениями и прогнозами будущих денежных поступлений. Такой баланс — это первый элемент финансового состояния фирмы, желающей получить инвестиции. Баланс должен быть проанализирован на начальной стадии рассмотрения заявки на финансирование, поскольку он объективно характеризует реальную (особенно при наличии удостоверяющей подписи аудитора) историю фирмы, в то время как в остальной финансовой части описываются лишь надежды на будущие результаты деятельности фирмы и ее состояние после реализации инвестиционного проекта.

Анализ баланса рекомендуется проводить по стандартной процедуре, включающей четыре стадии:

- определение степени ликвидности;
- расчет соотношения долгосрочной задолженности и собственного капитала;
- расчет чистой ценности;
- оценка активов и обязательств.

РАЗДЕЛ II

АНАЛИЗ ОШИБОК, РИСКОВ И КОНФЛИКТОВ, СВЯЗАННЫХ СО СТАНДАРТНОЙ СТРУКТУРОЙ БИЗНЕС-ПЛАНА

ГЛАВА 7. ОШИБКИ, СВЯЗАННЫЕ СО СТРАТЕГИЕЙ МАРКЕТИНГА

Маркетинг — это возможность найти приемы и способы гарантированного сбыта. Он вызывает к себе интерес и используется большинством фирм прежде всего потому, что позволяет решать рыночные проблемы наиболее рациональным путем.

Суть маркетинга очень проста: нужно так хорошо понять клиента, чтобы товар или услуга точно ему подходили и «продавали себя сами».

Концепция и принципы маркетинга — это сравнительно недавнее изобретение: фактически в более или менее полном виде они разработаны в конце 50-х годов XX в. В это время уже стало ясно, что далеко не вся произведенная продукция будет продана, что покупатель обрел возможность выбора продукции из той, что предлагается. Возник рынок покупателя.

Отметим важную истину: как только у покупателя появляется выбор, единственно правильная стратегия продавца — сделать так, чтобы именно его товар соответствовал потребностям покупателя.

Это и нужно доказать в бизнес-плане. Доказательство «ответствия покупателя и товара» более сложно, но зато в него кредиторы больше верят, чем в упования на то, что в силу каких-либо бюрократических мероприятий предприятие станет

монополистом по определенному виду продукции. Как показывает практика, люди, которые хотели бы стать монополистами, слишком часто не умеют работать в реальной рыночной ситуации.

Но банкира, акционера, любого инвестора больше всего интересует, как его деньги будут возвращены с процентами.

Это довольно сложно; потому что потратить деньги предприниматель может сам, это зависит от него, а чтобы их вернуть, у него кто-то должен купить произведенную продукцию. Как сделать, чтобы продукцию покупали? Это целая наука — «маркетинг».

Чтобы не совершать ошибок при разработке бизнес-плана, нужно внимательно разобраться в том, что представляет собой ваш товар, кто ваши потенциальные клиенты и каковы перспективы рыночных сегментов.

7.1. Что такое товар?

Вопрос о том, что на самом деле является товаром и для какого покупателя он предназначен, не всегда прост.

Например, в бизнес-плане по созданию системы кабельного телевидения утверждалось, что здесь в качестве товара может выступать «возможность подключения к 10 и более каналам» и чем шире будут эти возможности, тем больше денег конечные потребители (жители домов, охваченных системой кабельного телевидения) будут платить. Но будущих телезрителей больше интересуют не потенциальные возможности системы, а то, какие передачи они смогут смотреть по этим каналам. Таким образом, в затраты проекта необходимо было включить все, что связано с организацией вещания (покупку лицензии и др.), а абонентскую плату установить в зависимости от количества и качества принимаемых каналов.

Если в роли потребителей выступили телестанции, передающие свой сигнал по указанным каналам, то им в качестве товара действительно можно предложить «возможность вещания»

по различным каналам, и тогда уже сами телестанции будут устанавливать плату с телезрителей с учетом своих расходов на обслуживание канала.

В понятие «товар» входят непосредственно изделие и все отдельные составляющие, так или иначе представляющие перед покупателем и оказывающие влияние на покупку: покупаются и вещь, и сервис.

При описании товара в бизнес-плане полезно указать его назначение. Это позволяет конкретизировать содержание ряда глав бизнес-плана и избежать часто встречающихся ошибок в определении потенциальных клиентов. Приобретение *товара личного пользования* — это результат решения одного человека, максимум — согласованных действий семьи. Покупка *товара производственного назначения* — результат коллективного решения, в принятии которого участвуют 6-8 и более человек, находящихся в некоей административной иерархии.

Товары личного пользования обычно делят на три группы:

- *изделия длительного пользования* — автомобили, холодильники, одежда, мебель и т.д., приобретаемые сравнительно редко;
- *изделия краткосрочного пользования* — пищевые продукты, косметика, моющие средства, потребляющиеся сразу или незначительное число раз, после чего их необходимо снова покупать;
- *услуги — действия*, результатом которых является какое-нибудь изделие или тот или иной полезный эффект.

Изделия краткосрочного пользования характеризуются важной особенностью: покупатель, однажды удовлетворенный качеством товара, в дальнейшем предпочитает покупать ту же торговую марку, становясь постоянным клиентом. Если сам процесс покупки не требует от покупателя больших усилий, феномен приверженности к данной марке возникает достаточно быстро.

Для изделий краткосрочного пользования необходимо создание фирменного стиля. Здесь вполне уместна и оправдана разработка серьезной рекламной кампании. Только для таких

товаров обо всем этом нужно писать в бизнес-плане.

Товары производственного назначения требуют принципиально иного подхода как в организации продаж, так и для того, чтобы сформировать у клиента приверженность к марке. Здесь покупатель особенно ценит надежность поставщика, под которой понимается уверенность в том, что товар надлежащего качества будет поставлен точно в срок со всей необходимой документацией, что рекламе и устным обещаниям поставщика можно безусловно доверять и т.д. Важной особенностью является и то, что товары надежного поставщика покупают по более высоким ценам, чем товары его конкурентов; клиенты не отказываются от покупки при обоснованном повышении цен. Конкуренция на рынке товаров производственного назначения имеет неценовой характер, а репутация фирмы достигается планомерными и длительными усилиями. Здесь очень важны имидж фирмы и личные контакты ее представителей

*Очень **сложно** получить деньги под бизнес-план, в котором рассматривается выпуск товаров производственного назначения с упоминанием о «большой рекламной кампании с использованием ведущих газет, журналов, телевидения», говорится о главном **преимуществе** товара, его дешевизне, о том, что выход на максимальный объем продаж произойдет ровно через месяц после **начала** производства. Здесь же укажем еще на одну распространенную ошибку: на практике фирмы организуют продажу товаров через своих агентов — представителей на местах и выплачивают им комиссионные, но забывают учесть это при **финансовых**.*

Вполне возможны и иные способы классификации товаров как личного пользования, так и производственного назначения. Например, разделение изделий на предметы повседневного спроса, предметы тщательного выбора и престижные предметы подчеркивает то, что некоторые товары в глазах окружающих не могут, а другие, наоборот, способны указать на высокий социальный статус их владельца. Выбор классификационных признаков, естественно, определяется целью, с которой проводится данная классификация в бизнес-плане.

7.2. Для чего нужна общая характеристика отрасли?

Общая характеристика нужна, чтобы ваш бизнес сравнивали не с какой-то абстрактной фирмой, а с фирмами, которые подобны вашей. Приведем один пример. *Если фирма имеет более 7 поставщиков, то ее бизнес считается рискованным. Естественно, это годится для некоторой «средней» фирмы и абсолютно не подходит для автомобильной промышленности, где имеются десятки и сотни поставщиков.*

Некоторые инвесторы специализируются на определенных отраслях, создавая длинные и сверхдлинные цепочки (среди российских банкиров эпохи «ранней приватизации» была популярна шутка о том, что покупать завод слишком рискованно, нужно покупать целую Отрасль). Инвестиционные компании и банки имеют в своем штате достаточно квалифицированных специалистов по выбранным отраслям, что облегчает их взаимопонимание с будущим клиентом. Приоритетные направления вложений средств, как правило, публикуются в рекламных проспектах, и с ними можно ознакомиться, прежде чем обращаться к потенциальному инвестору. *Отсюда следует простой совет: выбирайте инвестора, который согласен с вашим мнением о приоритетности выбранной отрасли.*

7.3. Каковы ваши будущие клиенты?

Например, предложен бизнес-план продажи лекарственных препаратов из трав. Лекарства могут помочь женщинам при фригидности, а мужчинам — при импотенции. При этом начало продаж предполагалось только через 8 лет после начала работ. В бизнес-плане утверждалось, что «это неважно, поскольку перспективы рынка сбыта таких лекарств безграничны». Судьбе такого бизнес-плана не позавидуешь.

Некоторые разработчики бизнес-планов, возможно, с большим удовольствием задали бы мне другой вопрос: а нужно ли специально «узнавать клиентов»? Иногда все и так понятно. Наверное, можно привести подобные случаи, но нельзя быть

уверенным в том, что инвестор согласится с такой оценкой.

Лучший способ доказать, что у продукции есть рынок сбыта, — провести маркетинговые исследования и представить убедительные результаты. Это значительно дешевле, чем начать производить, а потом убедиться, что товар никому не нужен.

Статистику бездарно потраченных денег по российским заводам никто не вел, тем не менее есть полная уверенность в том, что она будет впечатляющей.

Итак, исследование потенциальных покупателей нужно провести обязательно. Но как? Отличная идея — заказать исследование специализированной фирме. Если речь идет о солидных инвестициях со стороны западных частных инвесторов, они обязательно попросят сделать именно это, потому что сами так и делают — получают независимые оценки рынка из специализированных фирм. Сразу возникает вопрос о стоимости таких исследований. Приведем некоторые цифры:

по данным 2000 г. средние затраты на одно исследование находились в пределах от 3 тыс. (Индия) до 17 тыс. долл. (ФРГ).

Эти данные достаточно хорошо характеризуют диапазон затрат.

При заказе маркетингового исследования следите за тем, чтобы идея бизнес-плана не была в явном противоречии с результатами этого исследования.

Например, проводится маркетинговое исследование потенциальных возможностей по созданию крупной типографии со сверхвысоким качеством печати в данном регионе. Руководители имеющихся в регионе типографий выступают в качестве независимых экспертов, оценивающих качество продукции различных фирм-поставщиков оборудования. Совершенно неожиданно для заказчиков исследования оказалось, что, во-первых, в регионе не делают отличий между «высоким» и «сверхвысоким» качеством печати и полностью удовлетворены первым. Во-вторых, 74% опрошенных указали, что наилучшее по всем параметрам — немецкое типографское оборудование, а новую типографию предполагалось оснастить японским. Инициатору проекта следовало либо отказаться от своей затеи, либо перестроиться в соот-

ветствии с реальными результатами. Фирма попыталась пойти по третьему пути — к бизнес-плану был приложен документ, в котором комментировались полученные результаты. Такая интерпретация никого не устроила.

Чтобы избежать подобных ситуаций, постарайтесь построить свои взаимоотношения с фирмой, которая будет проводить исследование по некоторому алгоритму. Приведем один из возможных **вариантов** такого алгоритма. В него входит:

- *предварительное изложение задач.* Необходимо четко сформулировать и очень кратко изложить суть проблемы. Сжатая формулировка должна содержать ясные указания о том, какую именно информацию необходимо собрать для решения поставленной проблемы;

- *поисковое исследование.* Цель — сбор ключевой информации из уже имеющихся источников, для того чтобы уточнить масштабы проблемы и правильность ее постановки. На этой стадии внимание концентрируется на сборе данных об основных аспектах проблемы по узкому кругу известных источников. *Сложившаяся картина, как правило, разительно отличается от той, которая предполагалась перед проведением исследования. Возможен вывод о том, что проблема приобрела новые аспекты и ее следует сформулировать по-иному;*

- *детальное планирование исследования.* Поисковый этап заканчивается окончательной отработкой задач. Далее разрабатываются и согласуются детальный план с указанием видов необходимой информации и источников ее получения, а также развернутая программа проведения исследования;

- *представление результатов исследования.* Полученные результаты должны быть изложены таким образом, чтобы заказчик мог наглядно убедиться в возможности их практического использования. Выводы исследования, как правило, сопровождаются объяснительной запиской с обоснованием полученных результатов.

Данный алгоритм в полном объеме применяется лишь при достаточно сложных, трудоемких исследованиях.

Чаще всего разработчик бизнес-плана лишен возможности заказать исследование. В этом случае можно написать:

«Оценка рынка в настоящее время не может быть проведена ввиду отсутствия статистических данных» — и тем самым почти наверняка получить отрицательный отзыв. А можно попытаться провести некоторое исследование, опираясь на собственные силы. Второй вариант, несомненно, выигрышнее. Во-первых, появляются какие-то реальные данные (которые могут уточнить и конкретизировать начальные предпосылки), а во-вторых, такой подход демонстрирует инвестору серьезное отношение к проблеме и знание основ маркетинга, а это всегда производит хорошее впечатление.

При самостоятельном проведении маркетингового исследования очень желательно — хотя бы в сокращенной форме — пройти подготовительную часть (формулировку и конкретизацию задания, краткий обзор имеющихся источников) и только после этого провести самостоятельное исследование.

Результаты исследования — цифры, которые отражают только распределение мнений по тем вопросам, которые были поставлены. *Поэтому самое пристальное внимание должно быть уделено формулировке вопросов.*

Осуществлять опрос можно во время личной встречи, по телефону, по почте.

Как правило, уровень успешности в получении ответов соответствует приведенному порядку, однако в такой же последовательности располагаются и уровни затрат на проведение исследования. Чаще всего тщательное исследование требует комбинации всех трех форм.

Несколько «маленьких хитростей», помогающих провести исследование минимальными силами.

1. Вместо того чтобы специально создавать случайную группу ваших потенциальных клиентов, постарайтесь найти место, где эта выборка возникает как бы сама по себе.

Очень многие бывшие НИИ в настоящее время превратились в «муравейники» из фирм и фирмочек. В некоторых случаях достаточно посетить одно такое заведение и опросить его сотрудников и клиентов, чтобы получить репрезентативную выборку.

2. Часто достаточной является экспертная оценка определенного рынка.

Для товаров личного пользования экспертами «по должности» являются продавцы магазинов, продающие соответствующий товар.

Интервью с ними вполне реально провести, а результаты могут быть очень и очень интересными.

Будьте готовы в бизнес-плане привести полный отчет о проделанной работе, начиная с формулировки заданий и заканчивая приложением «живых» заполненных анкет или записей телефонного разговора, экспертных оценок.

3. После того как первичный поиск произведен, постарайтесь воспользоваться дополнительными источниками информации.

В качестве примера определим характеристики покупателя автомобиля «Волга» стандартной комплектации. Нас будут интересовать следующие данные:

*пол;
возраст;
семейное положение;
место жительства;
месячный доход;
социальное положение.*

Попробуйте сами заполнить анкету и сравните со средними данными. Нужно только уточнить, что поскольку решение о покупке автомобиля принимает вся семья, то при заполнении пункта «месячный доход» имеется в виду месячный доход семьи, а при заполнении пункта «социальное положение» — место работы, должность. Получить результаты несложно, и здесь экспертами могут выступить люди, связанные с продажей машин (продавцы, работники автосервиса, автолюбители со стажем).

Приведем результаты опроса сотрудников предприятия «ГАЗ Автотехобслуживание»:

Пол	Мужской
Возраст	35-45 лет
Семейное положение	Женат, имеет ребенка
Место жительства	Город
Месячный доход	От 800 до 1 200 долл.
Социальное положение	Менеджер высшего звена, предприниматель

Очень интересно, что полученные результаты совпадают с официальными исследованиями так называемого российского среднего класса (говорят, он в то время появился и тут же ушел из-за экономического кризиса). Подробные исследования поведенческих и психологических особенностей российского среднего класса позволяют сделать очень важные практические выводы. Здесь мы отметим только основные определения.

Понятие «средний класс» впервые появилось у Аристотеля. И именно он первым предостерегал от того, чтобы определять средний класс только по уровню дохода — как часть общества, располагающуюся между богатыми и бедными. Мыслитель предложил сделать акцент на ином качестве среднего слоя общества — рациональном и адекватном его поведении в политике. Аристотель писал, что «ныне во всех государствах есть три элемента: один класс очень богат, другой — очень беден, третий же — средний. И этот средний — наилучший, поскольку его члены по условиям жизни наиболее готовы следовать рациональному принципу. Лучшее общество формируется из среднего класса, и государство, где этот класс многочисленнее и сильнее, чем оба других, вместе взятых, управляется лучше всего, ибо обеспечено общественное равновесие». Две с лишним тысячи лет развития науки об обществе внесли главное уточнение в определение Аристотеля: средний класс — это не просто не бедные люди, зарабатывающие на жизнь своим трудом, рациональные в поведении. Это по преимуществу профессионалы и управленцы, благодаря своим уникальным знаниям и навыкам занимающие особое положение на рынке труда. Это люди, участвующие в процессе при-

нятия решений и часто сами принимающие их, люди, которые «сами себе создают рабочие места».

В развитых странах именно средний класс — основной потребитель товаров и услуг, гарант стабильности в обществе и т.д. Авторы очень надеются, что все прогнозы по исчезновению среднего класса в России не сбудутся.

Естественно, из каждого правила есть исключение. Есть оно и у правила, что каждому появлению нового товара должно предшествовать маркетинговое исследование.

Сегодня широко распространенное в мире устройство — плеер, или «walkman». Выпуск этого устройства был налажен фирмой «Сони» в 1979 г. Но когда модель только запускалась в производство, все аналитики твердили о ее полной бесперспективности и утверждали, что плееры не будут продаваться из-за того, что они не могут вести запись. Общий вывод был неутешительным: продажа за год — не более 10 тыс. штук. Тогда основатель корпорации Акио Морита начал производство на свой страх и риск и пообещал, что если фирма в первый год не продаст 100 тыс. штук, он уйдет в отставку.

С тех пор г. Морита не верит ни в какие рыночные исследования и в супернаучное ведение бизнеса и смеясь говорит, что самый большой урон американским корпорациям приносят годовые отчеты.

Обратите внимание: г. Морита рисковал своими деньгами и своей долей в бизнесе фирмы, и именно поэтому он смог настоять на своем.

7.4. Оценка рынка

В московском представительстве известной западной фирмы висит стенгазета. В ней юмор, поздравления с днем рождения — все, что присуще обычной стенгазете. Но главное — группа секторных диаграмм, показывающих объемы региональных рынков по различным видам товаров. Отдел маркетинга обновляет стенгазету по информации с мест не реже одного раза в неделю.

Прежде чем давать оценку рынка, обусловим некоторые термины.

К слову «рынок» обычно добавляют какое-либо уточнение. Если сфера обмена, интересующая нас, относится к национальной территории, говорят «рынок страны» — России, Франции или Лесото. Если же рассматривать, например, международный обмен электронной аппаратурой, то это — рынок определенного товара (аппаратуры в ее самом широком смысле), внутри которого можно выделить рынок телевизоров, магнитофонов, профессиональной видеоаппаратуры и т.д.

Поскольку через термин «рынок» определяется вся совокупность фирм, функционирующих в данной сфере обмена, значит можно выявить потенциальных и реальных конкурентов.

Емкость рынка — один из основных объектов исследования в маркетинге, поскольку именно этот показатель демонстрирует принципиально возможный объем сбыта товара. Она определяется объемом (в физических единицах или в стоимостном выражении) продаваемых на нем товаров в течение определенного периода.

При исследовании емкости рынка товаров индивидуального (потребительского) назначения анализируют общий национальный доход, уровень доходов населения, заработную плату, потребительские расходы и т.д.

Если же исследуется емкость рынка товаров производственного назначения (машин, оборудования, технологий), то ее определяют с помощью анализа тенденций развития соответствующих отраслей.

Потенциальная емкость рынка по товару определяется как возможный объем продажи товара в зависимости от общей экономической и политической ситуации в данной стране. Показателем, достоверно отражающим работу фирмы, будет являться «доля рынка», т.е. отношение объема продажи ее товара (в физических единицах или в стоимостном выражении — в зависимости от товара) к потенциальной емкости рынка.

Чтобы определить «долю рынка», необходимо указать его общую или потенциальную емкость. Как правило, это сделать

проще, чем указать емкость некоторого отдельного сегмента.

Средний россиянин съедает в день около 300 г хлеба. Общая суточная емкость рынка хлеба по Автозаводскому району Нижнего Новгорода (население около 350 тыс. человек) составит примерно 105 т.

*Так же можно определить **общий** спрос на стиральные машины, исходя из **того**, что машину покупает не один человек, а семья, и служит она в среднем 5-7 лет. Несколько сложнее с телевизорами, поскольку нужно учесть наличие в семьях вторых телевизоров. Это можно **сделать**, предположив, что их покупают семьи с достаточно высоким доходом. По последним данным Госкомстата, таких семей числится около 6%.*

При определении потенциальной емкости рынка самое главное — четко определить потенциального покупателя,

*Часто рассуждают так: «Он может купить товар, а я очень хочу, чтобы он его купил. Значит, он и есть мой **клиент**. Почему бы ему действительно не купить у меня **что-то?**» Это неверное рассуждение. Для того чтобы **оценить** потенциальную емкость рынка, недостаточно посчитать людей, которые **могли** бы купить товар. Нужно считать тех, кто имеет в нем по-
требность, кто хотел бы им воспользоваться.*

«Рынок продавца» — определяется тем, что спрос значительно превышает предложение. В этом случае любой товар находит на рынке немедленный сбыт. Главное — его наличие. Количество играет основную роль, качеству уделяют минимум внимания. Первая встреча продавца с покупателем рассматривается как последняя: выбора нет, поэтому бери то, что есть, и будь **счастлив**, что тебе хватило. Товарный ассортимент беден, масштабы производства невелики, конкуренция отсутствует, поэтому покупатель вынужден брать то, что соизволит дать ему производитель. В общем, советская власть — власть продавца, поэтому такой рынок и назван в его честь.

«Рынок покупателя» — полная свобода выбора товара. Покупатель сравнивает разные товары, выпущенные разными производителями. Для «рынка покупателя» характерно превышение предложения над спросом, пусть даже оно и не слишком велико. Важным отличием «рынка покупателя» является то,

что в глазах потребителя отдельные товары, даже удовлетворяющие не одну и ту же потребность, соперничают друг с другом, а производители и торговцы конкурируют между собой, используя для этого политику цен, рекламу и иные методы воздействия на сбыт.

Как мы уже говорили, одно из важнейших назначений бизнес-плана после того, как он принят, — это сравнение фактического положения фирмы с запланированным. В этой связи определить емкость рынка по отношению к товару важно потому, что на этой основе можно оценивать эффективность работы сбытовой сети, активность торговых агентов, роль рекламы и требования к ее интенсивности.

Кроме «рынка продавца» и «рынка покупателя» очень важен частный случай — «олигопольный рынок».

«Олигопольный рынок» — это рынок, на котором есть несколько крупных операторов. Примером такого рынка является российский рынок майонезной и маргариновой продукции. Он четко поделен между несколькими крупными масло-жир-комбинатами. Конкуренция здесь жесткая, поскольку прибыль достаточно велика и велики ресурсы, находящиеся в распоряжении каждого из игроков рынка.

Следует учитывать, что при расчетах емкости рынка по статистическим данным неявно предполагается, что ситуация в будущем станет некоторым продолжением ситуации, имевшей место в прошлом. Однако новый товар (наш или наших конкурентов) способен радикально изменить ситуацию. И конечно, никакая статистика не может предсказать резких, изменений, изломов ситуаций (дефолтов, изменения банковских ставок и др.), которые слишком часто случаются в России.

7.5. Сегментация рынка

В бизнес-плане можно рассматривать рынок как единое целое. Тогда для всех категорий покупателей фирма предлагает один-единственный товар. Если товар выбран правильно, такой подход оправдан и дает свои результаты.

Однако реальные покупатели по-разному приобретают и используют товары. Поэтому очень хорошо, если и в бизнес-плане удастся провести разделение покупателей (сегментацию) по каким-либо признакам (демографическим, социальным и т.д.), а затем доказать, что товар или услуга созданы с учетом этих признаков.

Укажем некоторые факторы, которые нужно при этом учитывать:

- сегментация рынков, на которых работает (или предполагает работать) фирма, должна быть произведена так, чтобы сегменты при разных чертах характеризовались в общем одинаковой реакцией на рекламу, продвижение товара и другие маркетинговые действия, чтобы каждый из них в отдельности представлял собой достаточно однородный «мини-рынок»;
- выбор сегмента должен производиться исходя из требований обеспечения фирме возможно более полного лидерства (достаточная емкость, благоприятные перспективы);
- способ выхода на рынок с новым товаром должен наиболее полно отвечать **потребительским** свойствам изделия и емкости рынка (сегмента), адекватно отражать потребности в товаре;
- для товара личного пользования, как правило, устанавливаются достаточно крупные сегменты. В соответствии с общим правилом «20 и 80» рекомендуется сосредоточить маркетинговые усилия на тех 20% сегментов, которые способны обеспечить 60-80% прибыли фирме;
- нет смысла говорить о сегментах, когда невозможно измерить их количественно и определить емкость.

Метод сегментации, естественно, зависит от целей, для которых она проводится. Например, можно выделить сегменты, в которых люди отличаются своим семейным положением:

- молодые люди, не состоящие в браке и живущие отдельно от родителей;
- молодые люди, недавно вступившие в брак и не имеющие детей;
- молодые супружеские пары с детьми дошкольного возраста;

- зрелые супружеские пары без детей (дети живут отдельно);
- пожилые супружеские пары (дети живут отдельно);
- одинокие пенсионеры.

Довольно часто в бизнес-планах рассматривается возможность выхода на рынок нового товара. Здесь достаточно просто сделать **предварительную** оценку исходя из общего объема рынка, а также сегментации покупателей по их отношению к новым товарам: суперноваторы, новаторы, обыкновенные, консерваторы, суперконсерваторы.

Суперноваторы, составляющие **примерно 2,5%** потенциальной емкости рынка, — люди, склонные к риску и эксперименту. Обладают высоким социальным статусом, живут в городе, имеют достаточно высокий доход.

Новаторы, составляющие **примерно 13,5%** потенциальной емкости рынка. Менее склонны к риску, чуть осторожнее в поступках, чем первая группа.

Обыкновенные, составляющие **примерно 34%**, как можно заключить уже из названия, не имеют ярко выраженной страсти к лидерству. Они основательны, стараются меньше рисковать.

Консерваторы, составляющие **примерно 32%**, довольно противоречивы: с одной стороны, они не одобряют новшеств, принятых суперноваторами и новаторами, с другой — намеренно подражают обыкновенным. Ядро этой группы составляют пожилые люди, а также люди с низкими доходами, занятые на малопrestiжных работах.

Суперконсерваторы — около **15%** — принципиально против любых изменений, сохраняют приверженность привычкам и моде своей молодости. Могут принадлежать к слоям с самыми разными доходами — от высшего до низшего. Как правило, лишены эстетического чутья, творческого воображения.

Три первые группы занимают около **50%** потенциальной емкости рынка и могут обеспечить **до 92%** объема продажи новых товаров фирмы.

К другим возможным сегментациям товаров индивидуального потребления относятся:

- психологические особенности;
- склонность **делать** покупки во вполне определенных типах магазинов;
- способ использования товара;
- географические факторы;
- стереотип культуры и поведения;
- уровень дохода;
- социальный статус и т.д.

Для товаров производственного назначения на первое место выдвигается принадлежность предприятия к определенному сектору экономики - пищевой промышленности, строительству, транспорту, службам сервиса, торговле и т.д. Среди специалистов продолжается дискуссия о необходимости различных подходов к государственным и частным предприятиям.

Сегментацию внутри отрасли экономики рекомендуют вести на основании размеров предприятий. *Важно также определить, кто принимает решения по каждому вопросу. Если на небольших предприятиях практически всем занимаются первые лица, то с увеличением численности работающих производится естественное делегирование полномочий.*

7.6. Как дела у ваших конкурентов?

В России пока далеко не все понимают, что право сравнивать и выбирать товар — это единственная гарантия его качества, что только наличие конкуренции заставляет в какой-то мере оптимизировать рыночные отношения.

Западные банки не рассматривают те бизнес-планы, в которых написано, что «данная продукция не имеет конкурентов».

Более умудренные в бизнесе западные партнеры вполне справедливо считают, что такая фраза может появиться по двум причинам:

1. Предлагаемый продукт или услуга никому не нужны. В этом случае действительно конкурентов нет, но и реального рынка тоже нет;

2. Производителю неизвестны конкуренты. Это может быть следствием неверного позиционирования товара, неправильного определения потребностей клиентов — список можно продолжить. Но самое главное — неверное действие при определении того, с кем и как вы конкурируете.

Тут можно напомнить, что найти конкурентов несложно. Достаточно представить четко те **потребности**, которые ваш продукт может удовлетворять, посмотреть, какие есть другие возможности у вашего потенциального клиента удовлетворить те же потребности. Все, кто полностью или частично могут это сделать, — ваши конкуренты.

Конкуренция — неотъемлемая составная часть рыночной среды; развитой рынок немислим без конкуренции.

Общую характеристику конкуренции на рынке можно дать на основе экспертного анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции. К таким факторам относятся:

- численность конкурирующих фирм;
- сравнительная мощь;
- степень диверсификации продукта, предлагаемого на рынке;
- возможность проникновения на рынок и ухода с рынка;
- ситуация на смежных товарных рынках;
- различия в стратегии конкурентов;
- особые мотивы для конкуренции на данном рынке. Из дополнительных факторов, воздействующих на конкуренцию, отметим, хотя бы в порядке перечня, следующие:

широкая диверсификация деятельности конкурентов не позволяет избежать столкновения с ними посредством специализации;

быстрое, но сравнительно непродолжительное по времени расширение рынка спроса на данном товарном рынке может ослабить конкуренцию, а его сокращение — усилить;

чем выше степень диверсификации продукта, тем при прочих равных условиях ниже уровень конкуренции на рынке;

высокие издержки переключения с одного товарного рынка на другой — фактор, способствующий снижению уровня конкуренции, хотя и не всегда;

барьеры ухода с рынка или проникновения на него действуют в целом в противоположном направлении: повышение барьеров способствует снижению конкуренции, и наоборот;

барьеры проникновения тем выше, чем значительнее дифференциация продукта;

при различиях в реализуемых стратегиях уровень конкуренции относительно снижается.

Специфика и сила воздействия этих факторов на конкуренцию требуют анализа, оценки весомости каждого из них. На основе полученных результатов делаются выводы по уровню конкуренции.

Передовая техника и более высокое качество производства дают преимущество в конкурентной борьбе только тогда, когда они востребованы рынком. Для превращения потенциальных преимуществ в реальные необходимы серьезные усилия.

Например, был предложен проект, в котором в холодильниках в качестве хладагента будет использоваться вместо фреона воздух. Как известно, фреон, в отличие от воздуха, экологически вреден. При этом указывалось, что у создаваемых холодильников нет конкурентов. Довольно типичная ошибка. То, что новые холодильники могут работать на воздухе, несомненно, конкурентное преимущество, но при этом не дающее права говорить об отсутствии конкуренции.

Очень часто в бизнес-планах проводится — в явной или неявной форме — линия на то, что у конкурентов сделано так, а я буду делать иначе, «исправляя» их ошибки. Это возможный путь, но иногда к цели приводит прямо противоположный — разумное копирование эффективных действий или схем работы конкурентов. Так, например, большинство существующих схем «быстрого питания», включая «русское бистро», рестораны «Quick» обязательно перенимают то лучшее, что накоплено империей «Макдоналдс».

7.7. Жизненный цикл товара

Любой товар имеет на рынке свой жизненный цикл (табл. 7.1). Для нормального рыночного товара он начинается с выхода на рынок. В это время продажи небольшие: любое близкое знакомство требует денег. Но если усилия окажутся успешными, начнется бурный рост продаж, который означает, что покупатель «полюбил» предлагаемый товар и достаточно высоко оценил его потребительские качества. Иначе говоря, товар нашел своего покупателя. Но при этом тут же подтянутся конкуренты.

А так как покупательская способность даже в очень выгодных секторах рынка всегда ограничена, через некоторое время бурный рост сменится насыщением. За ним последуют спад и уход с рынка. Стандартные методы борьбы с данным явлением — постоянная разработка новых товаров. При этом фирмы, конечно, стараются обойтись минимальными средствами. Например, за новый товар выдается увеличенная (или уменьшенная) дозировка того же товара (шоколадный батончик «Марс-богатырь» не что иное, как увеличенный на 10% веса батончик «Марс»). Такой ход требует минимальной переналадки оборудования и фактически эквивалентен продаже товара со скидкой.

Обычно чем выше конкуренция, тем важнее данная составляющая маркетинга.

Довольно часто в бизнес-плане не обозначено развитие товара: график продаж одного и того же товара выдается за бурный рост на десятилетия вперед.

Совет прост:

- при длительном периоде рассмотрения проекта необходимо указать на возможность развития товара.
- бизнес-план, в котором говорится о постоянном нарастании продаж без объяснения причин, немедленно вызывает вопросы у эксперта.

Таблица 7.1

Жизненный цикл товара (ЖЦТ)

Характеристика стадии ЖЦТ	Внедрение	Рост продаж	Зрелость (насыщение)	Спад
Дифференциация	Незначительная	Снижающаяся	Низкая	Низкая
Уровень продаж	Низкий	Быстрый рост	Медленный рост	Снижение
Прибыль	Отрицательная	Максимум	Снижение	Низкая
Выручка	Отрицательная	Небольшая	Высокая	Низкая
Клиенты	Новаторы	Специфические	Массовый рынок	Аутсайдеры
Конкуренция	Незначительная	Растущая	Много конкурентов	Снижающаяся
Цены	Дифференциация	Дифференциация	Стабильные	Защитная ценовая политика
Соответствующие действия на каждой стадии	Стратегия			
	расширения рынка	проникновения на новые рынки	сохранения доли рынка	увеличения отдачи
Расходы по маркетингу	Высокие	Высокие	Снижаются	Низкие
Акцент в маркетинге	Знакомство с товаром	Предпочтение одной из марок	Верность своей марке	Выборочная
Сбытовая сеть	Небольшая	Максимальная	Интенсивная Поиск случайных клиентов	Выборочная
Цены	Высокие	Снижаются	Самые низкие	Растут
Продукция	Основной тип	Уникальные свойства	Дифференциация	Рационализация
Усилия по продвижению товара	Высокий удельный расход	Рост общих расходов	Стабильные	Быстрое снижение
Целевая группа покупателей	Первопроходцы	Первые последователи	Аутсайдеры	Специфические группы
Стратегия в разработке продукции	Первооткрыватель рынка	Следование за лидером	Рационализация сфер применения	Товарная группа вытесняется

7.8. Стратегия ценообразования

Одна из опубликованных в газете «Монд» статей, посвященная анализу рынка компьютерной техники во Франции, имела эпиграф: «При покупке компьютера самыми важными являются три вещи: цена, цена и еще раз цена!»

Принцип установления цен прост: надо идти от покупателей назад по цепочке и узнать — какие цены будут приемлемы для них. Узнав это, просчитайте, сможете ли вы производить товары или оказывать услуги и получать при этом прибыль. Если нет, то следует всерьез подумать, стоит ли заниматься этим бизнесом. Если по расчетам ваши цены выше, чем у конкурентов, нужно указать очень веские причины, по которым товар будут покупать именно у вас.

При разработке ценовой политики принимают во внимание следующие моменты:

- какое место занимает цена среди средств конкурентной борьбы на каждом рынке, где действует фирма?
 - какой метод расчета цены должен быть выбран?
 - может ли фирма выдержать роль «ценового лидера» или она должна следовать за другим «лидером»?
 - какой должна быть ценовая политика в отношении новых товаров?
 - как должна изменяться цена в зависимости от жизненного цикла товара (ЖЦТ)?
 - должна ли быть цена единой для всех рынков, на которых ведется торговля, или возможны разные базисные цены?
- существуют ли органы, с которыми следует согласовывать установление цены?
- есть ли ограничения на уровень цен, прибыль и свободу изменения цен? Основные факторы, влияющие на уровень цен фирмы:
- издержки производства;
 - цены конкурентов-импортеров;
 - цены местных фирм-конкурентов;
 - транспортные издержки;
 - надбавки и скидки в пользу посредников;

ввозные пошлины и иные сборы;

реклама;

другие элементы стимулирования сбыта.

Суть целенаправленной ценовой политики в маркетинге — устанавливать на товары фирмы такие **цены** и так их варьировать, чтобы овладеть определенной долей рынка, обеспечить получение намеченного объема прибыли, а также решать другие стратегические и оперативные задачи.

Директор одной из знаменитых в прошлом российских ткацких фабрик вполне серьезно и со слезами на глазах говорит, что ткани у них отличные, даже в чем-то лучше западных. Вот только люди получают мало денег, поэтому и не покупают российские ткани, так как они дороже западных. Совершенно ясно, что цены устанавливаются, исходя из каких-то внутренних соображений, без маркетингового подхода, для каких-то пока еще не родившихся в России покупателей. Легче, конечно, сказать, что «у нас такая себестоимость, а по цене ниже ее мы продавать не можем». Но верно и то, что нужно очень внимательно разобраться с самой себестоимостью, — как правило, это приносит вполне реальные результаты. И не стоит пенять на «большого дядю» из правительства или на несовершенство налогового законодательства.

Цены часто меняются на протяжении жизненного цикла товара — от высоких (для привлечения покупателей-новаторов, ориентирующихся на престиж) до низких (ориентированных на массовый рынок).

Одна из наиболее распространенных ошибок бизнес-планов — установление цены на основании опубликованных цен конкурентов. Обычно предприятие само собирает прайс-листы конкурентов и по ним делает соответствующие выводы. На практике нередко прайс-лист — это только повод для обсуждения последующих скидок. Разница может составлять 50%.

При выходе на рынок низкие цены, как правило, достигаются за счет преимуществ в издержках. Самые распространенные из них — это более дешевое сырье, рабочая сила и энергия. Однако эти преимущества временные. В бизнес-плане должна быть отражена перспектива развития товара с учетом его жиз-

ненного цикла на два-три года вперед. Фактически надо показать, как от преимуществ низкого порядка, к которым относятся преимущества в издержках, фирма будет переходить к преимуществам более высокого порядка, к которым относятся:

- уникальная продукция;
- уникальная технология и специалисты;
- имидж и положение фирмы.

В отличие от преимуществ низкого порядка, преимущества высокого порядка могут и должны быть созданы трудом менеджеров самой фирмы.

Мне пришлось как-то консультировать фирму — крупного оптовика по поставке фруктов. При выходе на нижегородский рынок фирма выбрала стратегию минимальных цен. Реклама гласила: «Фрукты со всего мира — по самым низким ценам!» Естественно, при таком слогане каждое утро нужно было узнавать цены фирм-конкурентов. А теперь представим, что в какой-то другой фирме цены ниже. Что делать? В таких случаях посещали эту фирму и если оказывалось, что качество фруктов в ней соответствует стандартам, закупали у нее всю партию товара. С определенной точки зрения это — оптимальное решение.

Рассмотрим его более подробно. Решение по выходу на рынок с самыми низкими ценами обязывало держать деньги «в горячем резерве» для быстрой оплаты достаточно большой партии товара (цена одного грузовика с фруктами — 15 тыс. долл.). Это — финансовые решения. Они взаимосвязаны с неновыми. Но вот товар куплен. Фирма-продавец (конкурент!) получила полную оплату за свою продукцию. Можно покупать следующую. Таким образом, появился сильный конкурент со стабильно низкими ценами на товар. Но постоянно перекупать товар невозможно, надо еще успевать его продавать. Какой выход из этой ситуации? Есть несколько вариантов: 1) превратить указанную фирму в своего партнера и вместе поднять цены (картельное соглашение); 2) сделать эту фирму поставщиком; 3) если это не получается, можно исключить указанный товар из ассортимента. (Например, упомянутая нижегородская фирма перестала торговать бананами, т.е. пошла по третьему пути.).

Уже после года работы на рынке фирма вообще перестала публиковать рекламу: появились надежные партнеры, занимающиеся мелким оптом и розничной торговлей. И цены сразу изменились, потому что при длительном взаимовыгодном сотрудничестве самое важное — надежность партнеров. У этой фирмы что-то дешевле, а что-то дороже. Но весь товар — высокого качества, его можно взять на реализацию, получить дополнительную скидку за объем партии и т.д.

Приведенный пример показывает, что цена является далеко не единственным фактором, влияющим на решение о покупке товара. Есть и другие соображения, принимаемые во внимание. Ими являются:

- **Сегмент рынка, в котором расположена продукция (услуга).**

Если в бизнес-плане речь идет о товарах, которые предназначены для эксклюзивного использования, то не стоит писать о том, что *товар сможет бороться с уже существующими за счет более низких цен при том же качестве*. Пройдут годы, прежде чем производителю поверят. Престижные цены всегда высоки, они предназначены для привлечения рыночного сегмента, который заинтересован в качестве товара, его уникальности или статусе и не обращает внимания на цену.

При рассмотрении товаров промышленного и инвестиционного назначения говорить о преимуществах в виде низких цен не всегда оправданно. Здесь очень часто цена играет далеко не основную роль.

- **Имидж и положение фирмы.**

Имидж — это картинка, или портрет фирмы, в представлении людей. Любые действия фирмы при обращении к публике есть элемент ее имиджа.

Фирма «ДЕЛЛ» — сборщик компьютеров. Слово «сборщик» в Америке, как и в России, означает создание компьютеров из покупных деталей. Одной из главных деталей компьютера является его процессор. От быстродействия процессора во многом зависит и быстродействие всего компьютера. Для пользователя новый процессор — это новые возможности компью-

тера. Естественно, что фирма «ДЕЛЛ» одной из первых начала поставлять своим клиентам компьютеры на базе процессора «Пентиум», который являлся в то время последней разработкой фирмы «Intel» — давнего партнера «ДЕЛЛ». И вдруг в прессе появилась информация о том, что в процессоре есть ошибка. Суть опубликованного сводилась к тому, что «в некоторых случаях при перемножении очень больших чисел иногда может появиться арифметическая ошибка из-за ошибки в программе процессора». Формулировка очень и очень обтекаемая; можно вообще не обращать на нее внимания. Но реакция «ДЕЛЛ» была мгновенной: до того момента, когда хоть одним клиентом был подан иск, фирма бесплатно заменила все ранее проданные компьютеры (78 тыс. штук) на аналогичные новые. По заявлению фирмы, ее прямые убытки от этой акции составили 24 млн. долл. Можно было замен не делать: процессоры выпускает фирма «Intel», пусть она и приносит извинения. Но фирма «ДЕЛЛ» таким образом завоевывала (и надо сказать, успешно) имидж самой надежной в мире фирмы. Обратилась ли она после этого к фирме «Intel» за компенсацией, история умалчивает.

Естественно, что наличие бизнес-плана является также элементом имиджа фирмы. Особенно это важно для иностранных партнеров.

• **Эффективность мер по стимулированию продаж товара или услуги.**

В то время как рекламные объявления притягивают покупателей к продукции, стимулирование продаж подталкивает продукцию к покупателям. Используемые вместе реклама и стимулирование продаж помогают сделать усилия по сбыту максимально эффективными. Как правило, методы стимулирования продаж включают организацию торговли, бесплатные экземпляры продукции, специальные предложения, соревнования, образцы, специальные показы, семинары, выставки и упаковку.

Упаковка особенно важна для стимулирования продаж, поскольку привлекательный вид может сделать чудеса с самой обычной продукцией.

Одна из самых плодотворных маркетинговых идей — продажа шоколадных конфет в коробках. Это позволило увеличить продажу в десятки раз!

- **Услуги по доставке.**

Для некоторых покупателей доставка — это именно то, что может их склонить к покупке товара у данной фирмы, даже по более высокой цене. Забегая немного вперед, отметим важность включения затрат на доставку при проведении финансовых расчетов.

- **Уровень сервиса для покупателей.**

Она является составной частью структуры функционирования компании. Без высокого уровня сервиса ни одна фирма не сможет долго оставаться в бизнесе.

Группа сотрудников банков отправилась на стажировку за рубеж. Российские специалисты должны были изучить на практике опыт работы банков с частными вкладчиками. Метод изучения был таков: россияне ходили из банка в банк и открывали счета на небольшие суммы. Естественно, что при отъезде они постарались все деньги снять со счетов. Но один из них не успел, и на его счете остался 1 цент. С тех пор этот предприниматель раз в месяц получает отчет из американского банка «О состоянии банковского счета». По вполне понятным причинам имя предпринимателя здесь не называется: дело было давно. Скажем только, что на его зарубежном счете сумма вклада увеличивается.

7.9. Оценка затрат на маркетинг в бизнес-плане

Сначала попробуем оценить затраты именно на маркетинг (исследование рынков и клиентов, позиционирование, изучение конкурентов и др.). Затраты на проведение рекламных кампаний и продвижение товаров необходимо учитывать, что называется, «отдельной строкой».

При оценке уровня необходимых расходов на маркетинг можно воспользоваться методами аналогии. Известно, например, что в США затраты на разработку и введение на рынок

нового товара распределяются следующим образом: на фундаментальные (базисные) исследования выделяется 3-6% сметных затрат, на прикладные разработки — 7-18, на подготовку технологического оборудования и, если необходимо, на строительство новых предприятий — 40-60, на налаживание серийного производства — 5-16, на организацию сбыта (реклама, стимулирование продажи, организация товародвижения и сбытовой сети) - 10-27%.

Определение приемлемого уровня расходов на рекламу и продвижение товаров — одна из весьма сложных задач, с которыми приходится иметь дело при составлении бизнес-плана. Эти расходы довольно сильно разнятся в зависимости от продаваемого товара: от 0,6% объема продаж мясных продуктов до 10% — медикаментов и 15% — косметики. Предметы длительного пользования (книги, мебель, электробытовые приборы, мотоциклы, автомобили, готовое платье, обувь) требуют рекламных расходов в объеме 1-5% суммы продаж, товары производственного назначения — 1-2%). Если же относить рекламные расходы к сумме прибыли, то они, как правило, выше 15%, а у многих фирм находятся в пределах 30-42% при устойчивом положении на рынке и достигают пороку 45% при внедрении на новый рынок.

Поскольку сумма получаемой прибыли зависит в свою очередь от доли рынка, занятой фирмой (при доле менее 10% норма прибыли равна примерно 11% у компаний, производящих предметы индивидуального пользования, и 5% у компаний, производящих товары производственного назначения; при 20-30% рынка норма возрастает соответственно до 12 и 16% в зависимости от рода товаров; при 40% рынка — до 22 и 27%, а при доле рынка свыше 40% - до 25 и 30% соответственно), расходы на рекламу и продвижение товара должны также увеличиваться по мере того, как фирма утверждается на все большей части рынка. По данным фирмы «Блэк-Рассел-Моррис», в конце 90-х гг. XX в. в США автомобильные компании тратили только на рекламу одного проданного автомобиля около 140 долл.» при уровне сбыта менее 20 тыс. штук в год, около 90 долл. — при сбыте 100

тыс. штук в год и примерно 60 долл. — при сбыте 200 тыс. штук в год; соответственно общие расходы находились на уровне 2,8 млн.долл., 9,0 и 12 млн.долл. в год.

Считается, что экспортеры расходуют в странах-импортерах на рекламу 2-5% суммы своего экспорта.

7.10. Рекламные средства и стратегия рекламной кампании

В бизнес-плане не предполагается подробное изложение плана рекламной кампании. Это — задача другого документа. Однако нельзя забывать, что реклама — это расходы, причем невосполнимые. Вместо общих фраз типа *«будет проводиться рекламная кампания через все средства массовой информации — газеты, радио и телевидение»* лучше четко сформулировать цели рекламной кампании и ее основные темы. Это особенно важно, если в бизнес-плане фигурирует новый товар, еще не известный на рынке. Тогда любой инвестор психологически готов к тому, что «раскрутка» потребует денег, и важно показать, что деньги будут потрачены оптимально, тем более что самое главное — выявление целевых групп потенциальной аудитории — уже сделано.

Точное выделение целевых групп позволяет спланировать ход, структуру и содержание будущей кампании. В этом вам поможет прилагаемая таблица, где сведены воедино плюсы и минусы различных средств рекламы (табл. 7.2).

Надо заранее подумать и о том, как будет отслеживаться эффективность рекламных кампаний, кто и в каком случае будет принимать решение об изменении основных рекламоносителей и т.д.

Таблица 7.2

Основные виды средств рекламы

Средства рекламы	Преимущества	Ограничения
Газеты	Оперативность , гибкость, многочисленность аудитории, высокий авторитет на местном рынке. Относительно низкие расходы на один контакт.	Кратковременность существования. Низкое качество печати. незначительная вторичная аудитория. размещение рядом с рекламой других отправителей.
Телевидение	Широта охвата . Сочетание изображения, звука и движения; чувственное воздействие, высокая степень привлечения внимания , высокое эмоциональное воздействие .	Высокая абсолютная стоимость , перегруженность рекламой, мимолетность рекламного контакта, невысокая избирательность аудитории.
Прямая почтовая реклама	Избирательность аудитории, гибкость, отсутствие рекламы конкурентов в почтовом отправлении, личностный характер, высокая вовлеченность аудитории.	Относительно высокая стоимость одного рекламного контакта, «объем макулатурности », необходимость работы со списком.
Радио	Массовость аудитории, относительно низкая стоимость одного рекламного контакта.	Представление только звуковыми средствами, мимолетность контакта, более низкая степень внимания.
Журналы	Высокая географическая и демографическая избирательность, достоверность и престижность , часто — высокое качество печати, длительность существования, большое число вторичных читателей.	Высокая стоимость, опасность быть « поглощенными » другими рекламными объявлениями , отсутствие гарантий по месту размещения, очень критичная аудитория.
Наружная реклама	Гибкость , высокая частота повторных контактов, яркость и высокое качество, слабая конкуренция.	Отсутствие избирательности в аудитории, большие ограничения творческого характера.
Реклама на месте продажи	Гибкость, относительно высокая эффективность за счет приобретения на месте рекламируемого товара, функциональность некоторых носителей (например, упаковки).	Требует дополнительных знаний и навыков в деле оформления витрин и внутримагазинных выкладок.
Реклама на транспорте	Многочисленность аудитории, возможность надолго удержать внимание получателя (внутрисалонная реклама), гибкость, возможность расширения географии целевой аудитории, широкий охват.	Краткосрочность контакта (наружная реклама на транспорте). Достижение только специфической аудитории (работающие мужчины и женщины, пользующиеся общественным транспортом — для внутрисалонной рекламы).
Сувенирная реклама	Сувениры — утилитарные предметы, имеющие самостоятельную ценность. Долговременность пользования сувенирами, высокая способность добиться благорасположения получателя, наличие вторичной аудитории.	Ограниченное место для размещения рекламы, большие расходы на единичный контакт.

ГЛАВА 8. ОШИБКИ, СВЯЗАННЫЕ С ОПИСАНИЕМ ПРОИЗВОДСТВА

Иногда кажется, что описать производство (предприятие) проще всего. При этом составители бизнес-плана забывают, что каждое утверждение должно быть доказано. Вот некоторые советы, которые могут помочь избежать ошибок.

1. Поскольку текст будут оценивать не производственники, а финансисты, позаботьтесь о том, чтобы он **был** понятен и доказателен для непрофессионалов.

2. Объем описания предприятия не должен превышать 10-15% общего объема бизнес-плана. Если что-то вам кажется очень интересным, лучше сделайте специальное приложение любого объема.

3. В некоторых случаях очень важным является выбор места для предприятия. Обоснуйте его, если это необходимо. Рассмотрите возможности подъезда, легкость парковки, организацию встречных транспортных потоков, наличие площадок для погрузки-выгрузки, удаленность от железнодорожных путей и др.

4. Всегда нужно учитывать конкуренцию между арендой помещения и его покупкой. Здесь нельзя давать никаких рекомендаций. Но более привлекательный для инвесторов вариант — выкуп или аренда с правом выкупа.

5. Новое строительство должно быть обосновано самым тщательным образом. Деньги на стройку дают очень неохотно и только в том случае, если затем возникает право собственности на возведенный объект. Необходимо запланировать достаточную сумму денег на проведение оценки, регистрацию и др., а также время (от трех месяцев до полугода), чтобы зарегистрировать новую недвижимость в рамках работы над проектом.

6. Очень сложно убедить инвесторов в необходимости финансирования ремонта. Если ремонт необходим, обязательно нужно запастись реальной сметой (она может быть достаточно укрупненной; например, средняя стоимость евроремонта в офисном помещении оценивается в 80-120 долл. за 1 кв. м).

Если для проведения каких-либо работ предполагается приглашение сторонних организаций (строительных, монтажных, проектных и др.), то лучше дать критерии их отбора в рамках тендера, чем заранее объявлять о том, что подрядчик имеется.

7. Описывать нужно только или уже установленное оборудование, или то, под которое есть реальная оферта о поставке (имеется в виду письменное предложение фирмы-поставщика с указанием стоимости всего комплекса услуг: поставки, пусконаладки, гарантийного и послегарантийного обслуживания, обучения персонала и др.).

Нужно суметь доказать, что именно данное оборудование будет оптимальным для планируемого производства с точки зрения его производительности, качества, обеспечения экологической безопасности и т.д.

8. Укажите, где и как будет размещаться оборудование. Приложите план помещений. Если оборудование планируется разместить на втором или третьем этаже, нужно обязательно указать, что перекрытия выдержат необходимую нагрузку или что их нужно усилить.

9. Нарисуйте схему производственных потоков на предприятии.

10. Тщательно проанализируйте возможности снабжения теплом, электричеством, сжатым воздухом, а также наличие и надежность имеющихся коммуникаций.

11. Нужно ли разрешение от экологических и санитарно-эпидемиологических служб? Учтены ли все их запросы при проектировании? Эти проблемы слишком часто отодвигают пуск уже готового производства на неопределенный срок.

Очень важный момент — подбор персонала. Необходимо указать хотя бы минимум: набор квалификационных требований и соответствующую заработную плату. Представленный набор специалистов должен быть необходимым и достаточным. Высокие зарплаты до того, как получены результаты, — лишний повод для инвестора усомниться в проекте. Очень убедительно выглядит организационная схема предприятия с четким распределением основных функций. Если проект внедря-

ется на действующем предприятии, то нужно обязательно дать основные характеристики специалистов. Это очень интересует инвесторов — проекты всегда даются «под людей», под команду.

Приведите график осуществления основных работ с указанием требуемых ресурсов, ответственных лиц, сроков выполнения и т.д. Любой инвестор обязательно привлечет эксперта, который будет в состоянии практически оценить приемлемость сроков и цен, указанных в вашем плане. Поэтому еще и еще раз проверьте указанные в нем цифры,

В разделе «Снабжение и сбыт» *очень важно указать на альтернативные источники* — это повышает и ваш имидж в глазах потенциальных инвесторов, и их веру в устойчивость вашего проекта.

Выбор юридических рамок проекта, как правило, определяется существующими структурами и пожеланиями инвестора о доле контроля. *Следует учесть, что фирма, в которой два собственника имеют примерно одинаковые пакеты более определенного количества акций, фактически плохо управляема.*

ГЛАВА 9. ОШИБКИ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ВОПРОСАМИ

Задача этого раздела бизнес-плана — обосновать запрашиваемую на проект сумму денег и, самое главное, доказать инвестору, что вложения именно в этот проект с учетом прибыльности, рисков, инфляции будут для него наиболее выгодными.

В итоге финансовая часть бизнес-плана помогает «продать» проект инвестору, показав его преимущества при реальных альтернативах. Грамотная подготовка раздела «Финансы», как правило, и является окончательным доводом для инвесторов.

К сожалению, именно в финансовой части бизнес-планов допускается самое большое количество ошибок. Многие из них

связаны с непониманием экономической сути расчетов. Это обусловлено целым рядом причин, и в первую очередь отсутствием необходимых специалистов на предприятиях.

Применявшиеся в СССР методы оценки эффективности инвестиционных проектов были ориентированы на административно-плановую экономику. В их основу был заложен критерий величины народнохозяйственного эффекта (или эффекта для отрасли народного хозяйства), который будет получен в результате реализации инвестиционного проекта.

Базовым методом расчета эффективности капитальных вложений являлся метод приведенных затрат, основанный на использовании установленного норматива окупаемости капитальных вложений. При этом расчет текущих затрат производился по действующим положениям и инструкциям. Вначале рассчитывался показатель абсолютной экономической эффективности, который сравнивался с централизованными нормативами, а затем делался вывод о приемлемости или неприемлемости проекта.

В странах с рыночной экономикой разработан и широко применяется большой арсенал методов оценки эффективности инвестиционных проектов. Они основаны на сравнении эффективности (прибыльности) вложений в различные проекты. В качестве альтернативы вложениям средств в производство могут выступать финансовые вложения в другие производственные объекты, помещение финансовых средств в банк под проценты или покупка ценных бумаг. Эти методы, естественно, учитывают присутствие таких явлений экономической жизни любой страны, как инфляция и наличие инвестиционных рисков.

9.1. Об инвестициях

Очень приятно получить денег больше, чем необходимо «на жизнь», — излишком можно распорядиться по своему усмотрению. Радость омрачает то, что деньги не всегда можно отложить на перспективную покупку, так как со временем их по-

купательная способность будет уменьшаться. Это называется инфляцией. Она бывает меньше или больше, но существует всегда и во всех странах так же реально, как существуют сами деньги. Для того чтобы деньги сохранили свою ценность, они должны работать. Нужно делать инвестиции.

Инвестиции — это расход наличных денег или их эквивалентов с целью получения в будущем суммы, превышающей израсходованную. Мы ищем возможность максимально увеличить прибыль на наше вложение или на вложенный капитал.

Все инвестиции связаны с тем, что деньги нужно куда-то передать на согласованных условиях, иначе на них не заработаешь. Но как только деньги покинули кошелек (расчетный счет фирмы), сразу появляется опасность невозврата. Поэтому рядом со словом «инвестиции» всегда присутствует слово «риски». И понятно почему: инвестиции подразумевают, что деньги отдаются «сегодня», а прибыль можно будет получить «завтра».

Говорят, чтобы стать бизнесменом, нужно иметь два мешка денег. Из одного можно брать деньги для потребностей семьи, из другого — для бизнеса. Ими можно рисковать.

Верно утверждение: чем больший доход могут получить инвесторы, тем выше оказывается степень риска, и, наоборот, низкий доход — это меньший риск.

Инвесторы знают, что это правило не имеет исключений.

Первичные расчеты бизнес-планов делаются на основании оценок самих бизнесменов. Иногда эти оценки грешат излишним оптимизмом. Получаются цифры, которые указывают на сверхвысокие доходы, быструю окупаемость и большие дивиденды. Эти результаты могут в ряде случаев просто отпугнуть инвесторов: они автоматически увидят в них большой риск для себя.

Имеется несколько вариантов размещения денежных средств.

Можно дать деньги в долг, оформив нотариально или как вклад в банке. В соглашении с банком указывается, через какой промежуток времени и с какими процентами деньги будут возвращены. Другими словами, те, кто взял деньги, несут полную ответственность за их возврат с процентами.

Можно купить акции компании. **Акция** — это ценная бумага, которая свидетельствует о том, что определенное лицо или фирма согласилась дать указанной компании свои деньги в долг в расчете на долю прибыли и возможность участия в управлении. Если деньги вкладываются в акции компании, то никаких гарантий на получение процентов нет. Компания процветает — акционеры получают деньги. Компания разорилась — некого винить, кроме самих себя.

То, что при вложении денег в акции акционеры разделяют все риски на «постсоветском пространстве», понятно не всем. И если в России большинство пострадавших вкладчиков «пошумели — разошлись», то в Албании результатом разрушения финансовой пирамиды была гражданская война.

9.2. Риск-менеджмент: наиболее остро встает вопрос в венчурных фирмах

Риск — это финансовая категория. Поэтому на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. Такое воздействие осуществляется с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии. В совокупности стратегия и приемы образуют своеобразный механизм управления риском, т.е. риск-менеджмент. Таким образом, риск-менеджмент представляет собой часть финансового менеджмента.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимателя. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для бизнесмена соотношении прибыли и риска.

Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее финансовыми, отношениями, возникающими в процессе этого управления. Он включает

стратегию и тактику управления. Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии.

Тактика — это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Риск-менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления). Схематично это можно представить следующим образом (рис. 9.1.)

Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим экономическим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.п.

Субъект управления в риск-менеджменте — это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию, аквизитор, актуарий, андеррайтер и др.), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, пе-

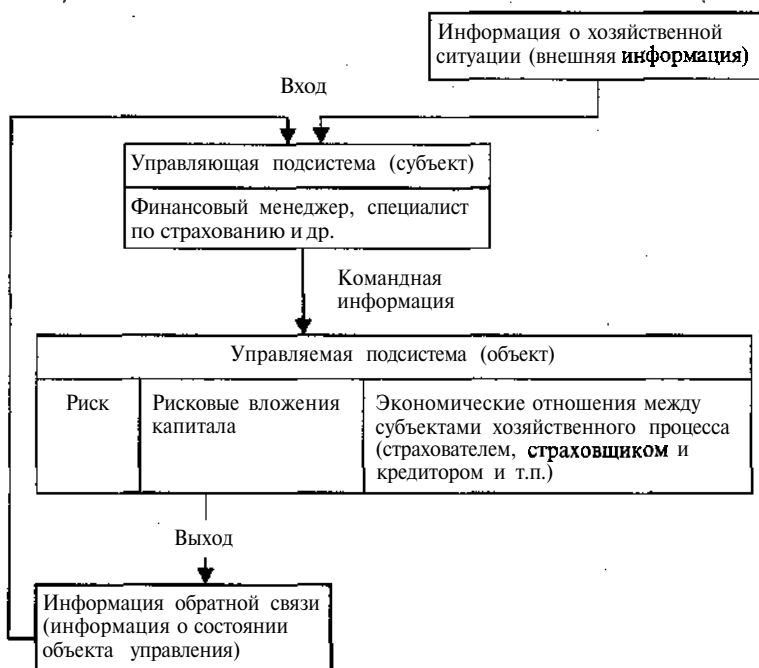


Рис. 9.1. Структурная схема риск-менеджмента

редачу, переработку и использование информации. В риск-менеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска.

Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента состоит из разного рода и вида информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.п.

Эта информация включает осведомленность вероятности того или иного страхового случая, страхового события, наличия и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности клиентов, партнеров, конкурентов, ценах, курсах и тарифах, в том числе на услуги страховщиков, об условиях страхования, о дивидендах и процентах и т.п.

Тот, кто владеет информацией, владеет рынком. Многие виды информации часто составляют предмет коммерческой тайны. Поэтому отдельные виды информации могут являться одним из видов интеллектуальной собственности (ноу-хау) и вноситься в качестве вклада в уставный капитал акционерного общества или товарищества.

Менеджер, обладающий достаточно высокой квалификацией, всегда старается получить любую информацию, даже самую плохую, или какие-то ключевые моменты такой информации, или отказ от разговора на данную тему (молчание — это тоже язык общения) и использовать их в свою пользу. Информация собирается по крупицам. Эти крупинки, собранные воедино, обладают уже полновесной информационной ценностью.

Наличие у финансового менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принять финансовые и коммерческие решения, влияет на правильность таких решений, что, естественно, ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Надлежащее использование информации при заключении сделок сводит к минимуму вероятность финансовых потерь.

Любое решение основывается на информации. Важное значение имеет качество информации. Чем более расплывчата информация, тем неопределеннее решение. Качество информации должно оцениваться при ее получении, а не при передаче. Информация стареет быстро, поэтому ее следует использовать оперативно.

Хозяйствующий субъект должен уметь не только собирать информацию, но хранить и отыскивать ее в случае необходимости.

В настоящее время лучшей картотекой для сбора информации является компьютер — машина, которая обладает одновременно и хорошей памятью, и возможностью (если имеются хорошие программы) быстрее найти нужную информацию через свою кодификацию.

Информационная машина выполняет решения, но не корректирует их.

Любая неправильная кодификация повлечет за собой неправильную классификацию.

Риск-менеджмент выполняет определенные функции.

Различают два типа функций риск-менеджмента:

- функции объекта управления;
- функции субъекта управления.

К функциям объекта управления в риск-менеджменте относится организация:

- разрешения риска;
- рискованных вложений капитала;
- работы по снижению величины риска;
- процесса страхования рисков;
- экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся:

- прогнозирование;
- организация;
- регулирование;
- координация;
- стимулирование;
- контроль.

Прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование — это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. **В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом**

экспертной оценки **тенденции** изменения, так и на основе прямого **предвидения** изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К этим правилам и процедурам относятся создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.

Регулирование в риск-менеджменте представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов.

Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в риск-менеджменте представляет собой побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доходности рискованных вложений капитала, соотношении прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию риск-менеджмента.

Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по снижению степени риска.

Риск-менеджмент можно выделить в самостоятельную форму предпринимательства.

Как форма предпринимательской деятельности риск-менеджмент означает, что управление риском представляет собой творческую деятельность, осуществляемую финансовым менеджером.

Следовательно, риск-менеджмент может выступать в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности. Этот вид деятельности выполняют профессиональные институты специалистов, страховые компании, а также финансовые менеджеры, менеджеры по риску, специалисты по страхованию.

Сущность риск-менеджмента как формы предпринимательства выражается следующей схемой (рис. 9.2.):



Рис. 9.2. Схема риск-менеджмента как формы предпринимательства

Сферой предпринимательской деятельности риск-менеджмента является страховой рынок. Страховой рынок — это сфера проявления экономических отношений по поводу страхования. Страховой рынок представляет собой сферу денежных отношений, где объектом купли-продажи выступают страховые услуги, предоставляемые гражданам и хозяйствующим субъектам страховыми компаниями (обществами) и негосударственными пенсионными фондами.

9.2.1. Организация риск-менеджмента

Риск-менеджмент по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Как система управления **риск-менеджмент** включает процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, выбор необходимых для данной стратегии приемов управления риском и способов его снижения (т.е. приемов риск-менеджмента), осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют этапы организации риск-менеджмента.

Организация в широком плане представляет собой совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Организация риск-менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском (рис. 9.3.)

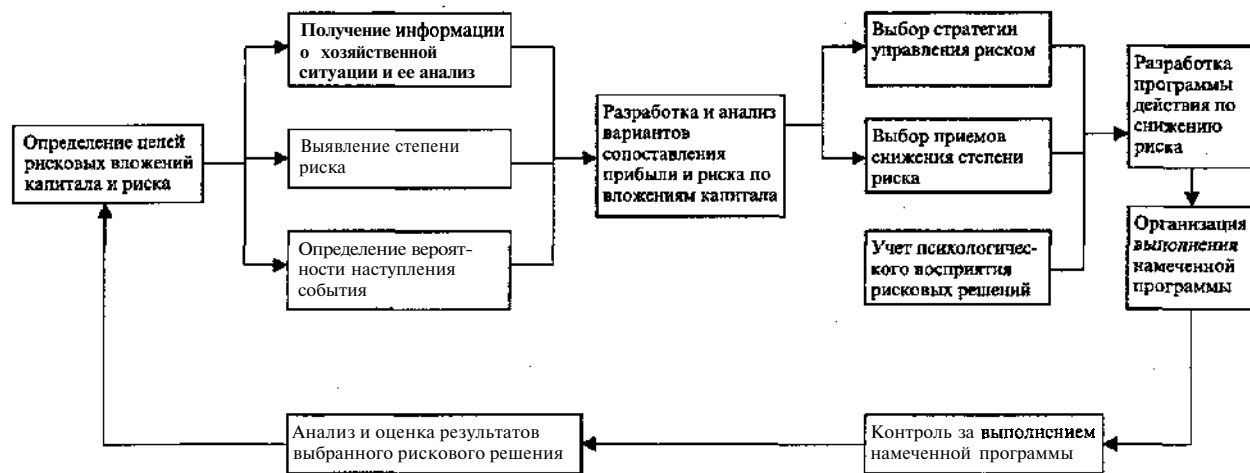


Рис. 9.3. Схема организации риск-менеджмента

Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска и цели рискованных вложений капитала. **Цель риска — это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. Цель рискованных вложений капитала — получение максимальной прибыли.**

Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска и рискованных вложений капитала должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Следующим важным моментом в организации риск-менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такой информации и с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость.

Управление риском означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.

Для предпринимателя важно знать действительную стоимость риска, которому подвергается его деятельность.

Под стоимостью риска следует понимать фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий. Правильная оценка финансовым менеджером действительной стоимости риска позволяет ему объективно представлять объем возможных убытков и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения убытков обеспечить их возмещение.

На основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска разрабатываются различные варианты рискованного вложения капитала и приводится оценка их оптимальности путем сопоставления ожидаемой прибыли и величины риска.

Это позволяет правильно выбрать стратегию и приемы управления риском, а также способы снижения степени риска.

На этом этапе организации риск-менеджмента главная роль принадлежит финансовому менеджеру, его психологическим качествам. Финансовый менеджер, занимающийся вопросами риска (менеджер по риску), должен иметь два права: право выбора и право ответственности за него.

Право выбора означает право принятия решения, необходимого для реализации намеченной цели рискованного вложения капитала. Решение должно приниматься менеджером единолично. В риск-менеджменте из-за его специфики, которая обусловлена прежде всего особой ответственностью за принятие риска, нецелесообразно, а в отдельных случаях и вовсе недопустимо коллективное (групповое) принятие решения, за которое никто не несет никакой ответственности. Коллектив, принявший решение, никогда не отвечает за его выполнение. При этом следует иметь в виду, что коллективное решение в силу психологических особенностей отдельных индивидов (их антагонизма, эгоизма, политической, экономической или идеологической платформы и т.п.) является более субъективным, чем решение, принимаемое одним специалистом.

Для управления риском могут создаваться специализированные группы людей, например, сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций, отдел рискованных вложений капитала (т.е. венчурных и портфельных инвестиций) и др.

Данные группы людей могут подготовить предварительное коллективное решение и принять его простым или квалифицированным (т.е. две трети, три четверти, единогласно) большинством голосов.

Однако окончательное решение о выборе варианта принятия риска и рискованного вложения капитала должен принять один человек, так как он одновременно принимает на себя и ответственность за данное решение.

Ответственность указывает на заинтересованность принимающего рискованное решение в достижении поставленной им цели.

При выборе стратегии и приемов управления риском часто используется какой-то определенный стереотип, который складывается из опыта и знаний финансового менеджера в процес-

се его работы и служит основой автоматических навыков в работе. Наличие стереотипных действий дает менеджеру возможность в определенных типовых ситуациях действовать оперативно и оптимальным образом. При отсутствии типовых ситуаций финансовый менеджер должен переходить от стереотипных решений к поиску оптимальных, приемлемых для себя рискованных решений.

Подходы к решению управленческих задач могут быть самыми разнообразными, поэтому риск-менеджмент обладает многовариантностью.

Многовариантность риск-менеджмента означает сочетание стандарта и неординарности финансовых комбинаций, гибкость и неповторимость тех или иных способов действия в конкретной хозяйственной ситуации. Главное в риск-менеджменте — правильная постановка цели, отвечающая экономическим интересам объекта управления.

Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения — условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления риском, на умении быстро и правильно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на способности быстро найти хороший, если не единственный выход из этой ситуации.

В риск-менеджменте готовых рецептов нет и быть не может. Он учит тому, как, зная методы, приемы, способы решения тех или иных хозяйственных задач, добиться ощутимого успеха в конкретной ситуации, сделав ее для себя более или менее определенной.

Особую роль в решении рискованных задач играют интуиция менеджера и инсайт.

Интуиция представляет собой способность непосредственно, как бы внезапно, без логического продумывания находить правильное решение проблемы. Интуитивное решение возникает как внутреннее озарение, просветление мысли, раскрывающее суть изучаемого вопроса. Интуиция является непременным компонентом творческого процесса. Психология рассмат-

ривает интуицию но взаимосвязи с чувственным и логическим познанием и практической деятельностью как непосредственное знание в его единстве со знанием опосредованным, ранее приобретенным.

Инсайт — это осознание решения некоторой проблемы. Субъективно инсайт воспринимается как неожиданное озарение, постижение. В момент самого инсайта решение осознается очень ясно, однако эта ясность часто имеет кратковременный характер и нуждается в сознательной фиксации решения.

В случаях, когда рассчитать риск невозможно, принятие рискованных решений происходит с помощью эвристики.

Эвристика представляет собой совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины. Иными словами, это правила и приемы решения особо сложных задач.

Конечно, эвристика менее надежна и менее определена, чем математические расчеты. Однако она дает возможность получить вполне определенное решение.

Риск-менеджмент имеет свою систему эвристических правил и приемов для принятия решения в условиях риска.

Основными правилами риск-менеджмента являются:

1. Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал.
2. Надо думать о последствиях риска.
3. Нельзя рисковать многим ради малого.
4. Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.
5. При наличии сомнений принимаются отрицательные решения.
6. Нельзя думать, что всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие.

Реализация первого правила означает, что прежде, чем принять решение о рисковом вложении капитала, финансовый менеджер должен:

- определить максимально возможный объем убытка по данному риску;

- сопоставить его с объемом вкладываемого капитала;
- сопоставить его со всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведет ли потеря этого капитала к банкротству данного инвестора. Объем убытка от вложения капитала может быть равен объему данного капитала, быть меньше или больше его.

При прямых инвестициях объем убытка, как правило, равен объему венчурного капитала.

Инвестор вложил 1 млн. руб. в рисковое дело. Дело прогорело. Инвестор потерял 1 млн. руб.

Однако с учетом снижения покупательной способности денег в условиях инфляции объем потерь может быть больше, чем сумма вкладываемых денег. В этом случае объем возможного убытка следует определять с учетом индекса инфляции. Инвестор вложил 1 млн. руб. в рисковое дело в надежде получить через год 5 млн. руб. Дело прогорело. Если через год деньги не вернули, то объем убытка следует считать с учетом индекса инфляции (например, 220%), т.е. 2,2 млн. руб. ($2,2 \times 1$). При прямом убытке, нанесенном пожаром, наводнением, кражей и т.п., размер убытка больше прямых потерь имущества, так как он включает еще дополнительные денежные затраты на ликвидацию последствий убытка и приобретение нового имущества.

При портфельных инвестициях, т.е. при покупке ценных бумаг, которые можно продать на вторичном рынке, объем убытка обычно меньше суммы затраченного капитала.

Соотношение максимально возможного объема убытка и объема собственных финансовых ресурсов инвестора представляет собой степень риска, ведущего к банкротству. Она измеряется с помощью коэффициента риска.

$$K_p = Y/C$$

где K_p — коэффициент риска;

Y — максимально возможная сумма убытка, руб.;

C — объем собственных финансовых ресурсов с учетом точно известных поступлений средств, руб.

Например, необходимо рассчитать коэффициент риска и

выбрать наименее рисковый вариант вложения капитала (табл. 9.4.)

Таблица 9.4

**Выбор оптимального варианта вложения капитала
по коэффициенту риска**

Показатели	Вариант вложения капитала	
	первый	второй
Собственные средства, тыс. руб.	10000	60000
Максимально возможная сумма убытка, тыс. руб.	6000	24000
Коэффициент риска	0,6	0,4

Таблица показывает, что при втором варианте вложения капитала величина риска в 1,5 раза меньше, чем по первому варианту ($0,6/0,4=1,5$).

Исследования рисковых мероприятий позволяют сделать вывод, что оптимальный коэффициент риска составляет 0,3, а коэффициент риска, ведущий к банкротству инвестора, — 0,7 и более.

Реализация второго правила требует, чтобы финансовый менеджер, зная максимальную возможную величину убытка, определил бы, к чему она может привести, какова вероятность риска, и принял решение об отказе от риска (т.е. от мероприятия), принятии риска на свою ответственность или передаче риска на ответственность другому лицу.

Действие третьего правила особенно ярко проявляется при передаче риска, т.е. при страховании. В этом случае риск означает, что финансовый менеджер должен определить и выбрать приемлемое для него соотношение между страховым взносом и страховой суммой. *Страховой взнос* — это плата страхователя страховщику за страховой риск. *Страховая сумма* — это денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности, ответственность, жизнь и здоровье страхователя. Риск не должен быть удержан, т.е. инвестор не должен принимать на себя риск, если

размер убытка относительно велик по сравнению с экономией на страховом взносе.

Реализация остальных правил означает, что в ситуации, для которой имеется только одно решение (положительное или отрицательное), надо сначала попытаться найти другие решения. Возможно, они действительно существуют. Если же анализ показывает, что других решений нет, то действуют по правилу «в расчете на худшее», т.е. если сомневаешься, то принимай отрицательное решение.

При разработке программы действия по снижению риска необходимо учитывать психологическое восприятие рискованных решений. Принятие решений в условиях риска является психологическим процессом. Поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует иметь в виду проявляющиеся при принятии и реализации рискованных решений психологические особенности человека: агрессивность, нерешительность, сомнения, самостоятельность, экстраверсия, интроверсия и др.

Экстраверсия — свойство личности, проявляющееся в ее направленности на окружающих людей, события. Она выражается в высоком уровне общительности, живом эмоциональном отклике на внешние явления.

Интроверсия — это направленность личности на внутренний мир собственных ощущений, переживаний, чувств и мыслей. Для интровертивной личности характерны некоторые устойчивые особенности поведения и взаимоотношений с окружающими, опора на внутренние нормы, самоуглубленность. Суждения, оценки интровертов отличаются значительной независимостью от внешних факторов, рассудительностью. Обычно человек совмещает в определенной пропорции черты экстраверсии и интроверсии.

Неотъемлемым этапом организации риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия, т.е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финансирования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п.

Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль за выполнением намеченной программы, анализ и

оценка результатов выполнения выбранного варианта рисковогорешения.

Организация риск-менеджмента предполагает определение органа управления риском на данном хозяйственном субъекте. Органом управления риском может быть финансовый менеджер, менеджер по риску или соответствующий аппарат управления: сектор страховых операций, сектор венчурных инвестиций, отдел рискованных вложений капитала и т.п. Эти секторы или отделы являются структурными подразделениями финансовой службы хозяйствующего субъекта.

Отдел рискованных вложений капитала в соответствии с уставом хозяйствующего субъекта может осуществлять следующие функции:

- проводить венчурные и портфельные инвестиции, т.е. рискованные вложения капиталов в соответствии с действующим законодательством и уставом хозяйствующего субъекта;
- разрабатывать программу рискованной инвестиционной деятельности;
- собирать, обрабатывать, анализировать и хранить информацию об окружающей обстановке;
- определять степень истинности рисков, стратегию и приемы управления риском;
- разрабатывать программу рискованных решений и организовывать ее выполнение, включая контроль и анализ результатов;
- осуществлять страховую деятельность, заключать договоры страхования и перестрахования, проводить страховые и перестраховочные операции, расчеты по страхованию;
- разрабатывать условия страхования и перестрахования, устанавливать размеры тарифных ставок по страховым операциям;
- выполнять функции аварийного комиссара, выдавать гарантию по поручительству российских и иностранных страховых компаний, производить возмещение убытков за их счет, поручать другим лицам исполнение аналогичных функций за рубежом;
- вести соответствующую бухгалтерскую, статистическую и оперативную отчетность по рискованным вложениям капитала.

9.2.2. Стратегия риск-менеджмента

Стратегия (гр. *strategia* < *stratos* — войско + *ago* — веду) представляет собой искусство планирования, руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

Стратегия риск-менеджмента — это искусство управления риском в неопределенной хозяйственной ситуации, основанное на прогнозировании риска и приемов его снижения. Стратегия риск-менеджмента включает правила, на основе которых принимаются рискованное решение и способы выбора варианта решения.

Правила — это основополагающие принципы действия. ***В стратегии риск-менеджмента применяются следующие правила.***

1. Максимум выигрыша.
2. Оптимальная вероятность результата.
3. Оптимальная колеблемость результата.
4. Оптимальное сочетание выигрыша и величины **риска**.

Сущность правила максимума выигрыша заключается в том, что из возможных вариантов рискованных вложений капитала выбирается вариант, дающий наибольшую эффективность результата (**выигрыш**, доход, прибыль) при минимальном или приемлемом для инвестора риске.

Пример. Владелец груза, который следует перевезти морским транспортом, знает, что в результате возможной гибели корабля он теряет груз стоимостью 100 млн. руб. Ему также известно, что вероятность кораблекрушения 0,05; страховой тариф при страховании груза составляет 3% от страховой суммы. С учетом этих данных можно определить вероятность перевозки груза без кораблекрушения. Она равна 0,95 ($1 - 0,05$).

Затраты владельца на страхование груза, т.е. его потери при перевозке груза без кораблекрушения, составляют 3 млн. руб. ($3 \times 100: 100$). Владелец груза стоит перед выбором: страховать или не страховать свой груз.

Для решения вопроса определим величину выигрыша владельца груза для двух вариантов его действия. При страховании владельцем груза его выигрыш составляет 2,15 млн. руб.

$[0,05 \times 100 + 0,95 (-3)]$. При отказе от страхования убыток равен 2,15 млн. руб. $[0,05 (-100) + 0,95 \times 3]$.

Владелец принимает решение страховать груз, так как это обеспечивает ему наибольший выигрыш. **Сущность правила оптимальной вероятности результата** состоит в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятность результата является приемлемой для инвестора, т.е. удовлетворяет финансового менеджера.

На практике применение правила оптимальной вероятности результата обычно сочетается с правилом оптимальной колеблемости результата.

Как уже указывалось, колеблемость показателей выражается их дисперсией, средним квадратическим отклонением и коэффициентом вариации. **Сущность правила оптимальной колеблемости результата** заключается в том, что из возможных решений выбирается то, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискованного вложения капитала имеют небольшой разрыв, т.е. наименьшую величину дисперсии, среднего квадратического отклонения, вариации.

Рассмотрим более упрощенный пример применения правила оптимальной колеблемости результата.

Пример. Имеем два варианта рискованного вложения капитала. В первом варианте с вероятностью 0,6 можно получить доход 1 млн. руб. и с вероятностью 0,4 ($1 - 0,6$) получить убыток 0,6 млн. руб. Во втором варианте с вероятностью 0,8 можно получить доход 2 млн. руб. и с вероятностью 0,2 ($1 - 0,8$) получить убыток в 1,5 млн. руб. Средний ожидаемый доход составляет по вариантам:

первый вариант

$$0,6 \times 1 + 0,4 (-0,6) = 0,36 \text{ млн. руб.};$$

второй вариант

$$0,8 \times 2 + 0,2 (-1,5) = 1,3 \text{ млн. руб.}$$

На первый взгляд более доходным является второй вариант, так как при нем доходность на 261% выше, чем при первом варианте.

Однако более углубленный анализ показывает, что первый

вариант имеет определенные преимущества перед вторым вариантом, а именно:

1. Меньший разрыв показателей вероятности результатов. Этот разрыв в первом варианте составляет 0,2, или 50%, во втором варианте — 0,6, или 300%

2. Незначительный разрыв вероятности выигрыша, т.е. получение дохода.

Вероятность получения дохода во втором варианте — 0,8, а в первом варианте — 0,6, т.е. меньше всего на 25%.

3. Меньший темп изменения вероятности и суммы убытка по сравнению с темпом изменения вероятности и суммы дохода.

Так; во втором варианте по сравнению с первым вариантом при росте вероятности дохода с 0,6 до 0,8 (на 33%) сумма дохода возрастает на 100% (с 1 до 2 млн. руб.). В то же время при снижении вероятности убытка на 100% (с 0,4 до 0,2) сумма убытка увеличивается на 150% (с 0,6 до 1,5 млн. руб.).

Сущность правила оптимального сочетания выигрыша и величины риска заключается в том, что менеджер оценивает ожидаемые величины выигрыша и риска (проигрыша, убытка) и принимает решение вложить капитал в то мероприятие, которое позволяет получить ожидаемый выигрыш и одновременно избежать большого риска.

Существуют следующие способы выбора решения.

1. Выбор варианта решения при условии, что известны вероятности возможных хозяйственных ситуаций.

2. Выбор варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений.

3. Выбор варианта решения при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но существуют основные направления оценки результатов вложения капитала.

Например, инвестор имеет три варианта рискованного вложения капитала:

K_1 , K_2 , K_3 . Финансовые результаты вложений зависят от условий хозяйственной ситуации (уровень конкуренции, степень обеспечения ресурсами и т.п.), которая является неопре-

деленной. Возможны также три варианта условий хозяйственной ситуации: A_1 , A_2 , A_3 . При этом возможны любые сочетания вариантов вложения капитала и условий хозяйственной ситуации.

Эти сочетания дают различный финансовый результат, например, норму прибыли на вложенный капитал (табл. 9.5.)

Таблица 9.5

Норма прибыли на вложенный капитал

Варианты рискованного вложения капитала	Условия хозяйственной ситуации		
	A_1	A_2	A_3
K_1	50	6	70
K_2	40	2	20
K_3	30	4	50

Таблица 9.5 показывает, что вложение капитала K_1 , при хозяйственной ситуации A_3 дает наибольшую норму прибыли: 70% на вложенный капитал; вложение капитала K_1 при хозяйственной ситуации A_2 дает норму прибыли в три раза больше, чем вложение капитала K_2 при хозяйственной ситуации A_2 , и т.д.

Перед финансовым менеджером возникает проблема найти наиболее рентабельный вариант вложения капитала. Для принятия решения о выборе варианта вложения капитала необходимо знать величину риска и сопоставить ее с нормой прибыли на вложенный капитал.

В данном случае величину риска можно определить как разность между показателями нормы прибыли на вложенный капитал, получаемыми на основе точных данных об условиях хозяйственной ситуации и ориентировочных.

Выбор варианта вложения капитала в условиях неопределенной хозяйственной ситуации зависит прежде всего от степени этой неопределенности.

Имеются три варианта принятия решения о вложении капитала.

Первый способ выбора решения. Выбор варианта вложения капитала производится при условии, что вероятности возможных условий хозяйственной ситуации известны. В этом случае определяется среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал по каждому варианту и выбирается вариант с наибольшей нормой прибыли. В нашем примере вероятности условий хозяйственной ситуации составляют: 0,2 — для ситуации A_1 , 0,3 — для ситуации A_2 , 0,5 — для ситуации A_3 .

Среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал составляет при варианте вложения капитала K_1 63% ($0,2 \times 50 + 0,3 \times 60 + 0,5 \times 70$); при варианте вложения капитала K_2 - 23% ($0,2 \times 40 + 0,3 \times 20 + 0,5 \times 20$); при варианте вложения капитала K_3 — 43% ($0,2 \times 30 + 0,3 \times 40 + 0,5 \times 50$).

Выбираем вариант вложения капитала K_1 как обеспечивающий наибольшую норму прибыли на вложенный капитал (63%).

Второй способ выбора решения. Выбор варианта вложения капитала производится при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но имеются оценки их относительных значений.

В этом случае путем экспертной оценки устанавливаем значение вероятностей условий хозяйственных ситуаций A_1, A_2, A_3 и далее производим расчет среднего ожидаемого значения нормы прибыли на вложенный капитал аналогично методике расчета, приведенной для первого варианта решения.

Пример. Известно, что условия хозяйственных ситуаций A_1, A_2, A_3 , по оценке экспертов, могут соотноситься как 3:2:1.

Тогда значения вероятности для хозяйственной ситуации A_1 принимаются на уровне 0,5, для ситуации A_2 — 0,33, для ситуации A_3 — 0,17.

При этих значениях вероятностей среднее ожидаемое значение нормы прибыли на вложенный капитал составляет: при варианте вложения капитала K_1 — 56,7% ($0,50 \times 50 + 0,33 \times 60 + 0,17 \times 70$); при варианте вложения капитала K_2 — 30,0% ($0,50 \times$

$40 + 0,33 \times 20 + 0,17 \times 20$); при варианте вложения капитала K_3 — $31,6\%$ ($0,50 \times 30 + 0,33 \times 40 + 0,17 \times 20$).

Сравнение результатов вариантов решений показывает, что наиболее доходным вариантом вложения капитала является вариант K_1 .

Третий способ выбора решения. Выбор варианта вложения капитала производится при условии, что вероятности возможных хозяйственных ситуаций неизвестны, но существуют основные направления оценки результатов вложения капитала.

Таковыми направлениями оценки результатов вложения капитала могут быть.

1. Выбор максимального результата из минимальной величины.
2. Выбор минимальной величины риска из максимальных рисков.
3. Выбор средней величины результата.

Пример первого направления оценки результатов вложения капитала.

По величине значения нормы прибыли на вложенный капитал распределяются следующим образом: максимальная величина — от 50 до 100%, минимальная — от 0 до 49%. По данным табл. 9.5 видно, что минимальные величины нормы прибыли на вложенный капитал колеблются от 20 до 40%.

Производя оценку результата вложения капитала по первому направлению по данным табл. 9.5 определяем варианты вложения капитала K_2 при хозяйственной ситуации A_1 и K_3 при хозяйственной ситуации A_2 , дающие норму прибыли 40% на вложенный капитал.

Из этих вариантов выбираем вариант вложения капитала K_3 при хозяйственной ситуации A_2 . Этот выбор варианта обусловлен тем, что норма прибыли 40% на вложенный капитал для данного варианта вложения капитала не является пределом. Кроме нее, возможна еще норма прибыли 50% на вложенный капитал. В то время как для варианта вложения капитала K_2 при хозяйственной ситуации A_1 норма прибыли 40% на вложенный капитал является предельной. Все другие величины нормы прибыли меньше 40%.

Пример второго направления оценки результатов вложения капитала.

По величине значения риски распределяются следующим образом: максимальная величина риска — от 50 до 100%; минимальная величина риска — от 0 до 49%.

По данным табл.9.5 видно, что имеется только одна величина максимального риска — 50% для варианта вложения капитала K_1 при хозяйственной ситуации A_3 .

Пример третьего направления оценки результатов вложения капитала,

Применение этого направления базируется на двух крайних показателях результата (минимум и максимум), для каждого из которых принимается значение вероятности 0,5, т.е. исходят из принципа «50 на 50».

Так, по данным табл.9.5 найдем среднее значение нормы прибыли на вложенный капитал для каждого варианта рискового вложения капитала.

Имеем:

для варианта вложения капитала K_1 — 60% ($0,5 \times 50 + 0,5 \times 70$);

для варианта вложения капитала K_2 — 30% ($0,5 \times 20 + 0,5 \times 40$);

для варианта вложения капитала K_3 — 40% ($0,5 \times 30 + 0,5 \times 50$).

По величине средней нормы прибыли выбираем вариант вложения капитала K_1 , дающий наибольшую величину средней нормы прибыли на вложенный капитал.

9.2.3. Приемы риск-менеджмента

Приемы риск-менеджмента представляют собой приемы управления риском. Они состоят из **средств разрешения рисков и приемов снижения степени риска**. Средствами разрешения рисков являются избежание их, удержание, передача, снижение степени.

Избежание риска означает простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для инвестора зачастую означает отказ от прибыли.

Удержание риска — это оставление риска за инвестором,

т.е. на его ответственности. Так, инвестор, вкладывая венчурный капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю венчурного капитала.

Передача риска означает, что инвестор передает ответственность за риск кому-то другому, например страховой компании. В данном случае передача риска произошла путем страхования риска.

Снижение степени риска — это сокращение вероятности и объема потерь.

Для снижения степени риска применяются различные приемы. Наиболее распространенными являются:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- самострахование.

Диверсификация представляет собой процесс распределения инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала, которые непосредственно не связаны между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов.

Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между разнообразными видами деятельности. Например, приобретение инвестором акций 5 разных акционерных обществ вместо акции одного общества увеличивает вероятность получения им среднего дохода в 5 раз и соответственно в 5 раз снижает степень риска.

Информация играет важную роль в риск-менеджменте. Финансовому менеджеру часто приходится принимать рискованные решения, когда результаты вложения капитала не определены и основаны на ограниченной информации. Если бы у него была более полная информация, то он мог бы сделать более точный прогноз и снизить риск. Это делает информацию товаром, причем очень ценным. Инвестор готов заплатить за полную информацию.

Стоимость полной информации рассчитывается как разница между ожидаемой стоимостью какого-либо приобретения или вложения капитала, когда имеется полная информа-

ция, и ожидаемой стоимостью, когда информация неполная.

Пример. Предприниматель стоит перед выбором, сколько закупить товара: 500 единиц или 1000 единиц. При покупке 500 единиц товара **затраты** составят 2000 руб. за единицу, а при покупке 1000 единиц товара затраты составят 1200 руб. за единицу. Предприниматель будет продавать данный товар по цене 3000 руб. за единицу. Однако он не знает, будет ли спрос на товар. При отсутствии спроса ему придется значительно снизить цену, что нанесет убыток его операции. При продаже товара вероятность составляет «50 на 50», т.е. существует вероятность 0,5 для продажи 500 единиц товара и 0,5 для продажи 1000 единиц товара.

Прибыль составит при продаже 500 единиц товара 500 тыс. руб. $[500 (3000 - 2000)]$; при продаже 1000 единиц товара — 1800 тыс.руб. $[1000 (3000 - 1200)]$;

средняя ожидаемая прибыль — 1150 тыс.руб. $(0,5 \times 500 + 0,5 \times 1800)$.

Ожидаемая стоимость информации при условии определенности составляет 1150 тыс.руб., а при условии неопределенности (покупка 1000 единиц товара) составит 900 тыс. руб. $(0,5 \times 1800)$. Тогда стоимость полной информации равна 250 тыс. руб. $(1150 - 900)$.

Следовательно, для более точного прогноза необходимо получить дополнительную информацию о спросе на товар, заплатив за нее 250 тыс.руб. Даже если прогноз окажется не совсем точным, все же выгодно вложить данные средства в изучение спроса и рынка сбыта, обеспечивающие лучший прогноз сбыта на перспективу.

Лимитирование — это установление лимита, т.е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется банками при выдаче ссуд, при заключении договора на овердрафт и т.п. Хозяйствующими субъектами он применяется при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п.

Самострахование означает, что предприниматель предпочитает подстраховаться сам, чем покупать страховку в страхо-

вой компании. Тем самым он экономит на затратах капитала по страхованию. Самострахование представляет собой децентрализованную форму создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов непосредственно в хозяйствующем субъекте, особенно в тех, чья деятельность подвержена риску.

Создание предпринимателем обособленного фонда возмещения возможных убытков в производственно-торговом процессе выражает сущность самострахования. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений финансово-коммерческой деятельности. В процессе самострахования создаются различные резервные и страховые фонды. Эти фонды в зависимости от цели назначения могут создаваться в натуральной или денежной форме.

Так, фермеры и другие субъекты сельского хозяйства создают прежде всего натуральные страховые фонды: семейный, фуражный и др. Их создание вызвано вероятностью наступления неблагоприятных климатических и природных условий.

Резервные денежные фонды создаются прежде всего на случай покрытия непредвиденных расходов, кредиторской задолженности, расходов по ликвидации хозяйствующего субъекта ит.п.

Создание резервного фонда является обязательным для акционерного общества, кооператива, предприятия с иностранными инвестициями.

Акционерное общество и предприятия с участием иностранного капитала обязаны в законодательном порядке создавать резервный фонд в размере не менее 10% и не более 25% от уставного капитала.

Акционерное общество зачисляет в резервный фонд также эмиссионный доход, т.е. сумму разницы между продажной и номинальной стоимостью акций, вырученной при их реализации по цене, превышающей номинальную стоимость. Эта сумма не подлежит какому-либо использованию или распределению, кроме случаев реализации акций по цене ниже номинальной стоимости.

Резервный фонд акционерного общества используется для финансирования непредвиденных расходов, в том числе также на

выплату процентов по облигациям и дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности прибыли для этих целей.

Производственные кооперативы обязаны создавать страховой фонд в размере не менее 5% от оставшегося в их распоряжении дохода (прибыли) после расчетов с бюджетом и банком.

Хозяйствующие субъекты и граждане для страховой защиты своих имущественных интересов могут создавать общества взаимного страхования.

Наиболее важным и самым распространенным приемом снижения степени риска является страхование риска.

Сущность страхования выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, чтобы избежать риска, т.е. он готов заплатить за снижение степени риска до нуля. Фактически если стоимость страховки равна возможному убытку (т.е. страховой полис с ожидаемым убытком 10 млн. руб. будет стоить 10 млн. руб.), то инвестор, не склонный к риску, захочет застраховаться так, чтобы обеспечить полное возмещение любых финансовых потерь (капитала, доходов), которые он может понести.

9.3. Виды инвестиций

Различают следующие виды инвестиций:

- *инвестиции в физические активы* (производственные здания, сооружения, машины и оборудование со сроком службы более одного года);
- *инвестиции в денежные активы* (права на получение денежных сумм от других физических или юридических лиц, например депозиты в банке, различные виды ценных бумаг и др.);
- *инвестиции в нематериальные активы* (разработка торговых знаков, приобретение лицензий и т.п.)

Инвестиции в ценные бумаги принято называть *портфельными инвестициями*, а в физические активы — *инвестициями в реальные активы*. Оба типа инвестиций имеют большое значе-

ние для сохранения жизнеспособности фирмы и ее развития.

Бизнес-планы нужны в работе с любыми инвестициями. Последовательность действий такова: сначала появляется некая бизнес-идея, за ней — бизнес-план, в котором просчитываются выгоды для инвестора, потом начинается самое важное — переговоры с потенциальными инвесторами. С какими именно — определяется деловыми традициями страны. Например, в США самый простой путь — это публикация документа, называемого проспектом эмиссии. В нем изложен бизнес-план проекта, показано, какие отличные доходы он сулит тем, кто вложит в него деньги. Там же написано, как можно купить акции и где получать проценты (дивиденды). В Японии и в России дело обстоит иначе. Предприниматели делают все, чтобы заинтересовать своими проектами именно банки, отечественные или иностранные.

9.4. Условия осуществления инвестиционного проекта

Понять общие условия осуществления инвестиционного проекта просто: нужно поставить себя на место инвестора. Инвестор не даст деньги на проект, который не обеспечит:

- возмещение расходов за счет реализации;
- получение прибыли не ниже желаемого уровня;
- окупаемость инвестиций в пределах приемлемого срока.

Здесь и далее речь идет об инвестиционном проекте как о способе зарабатывания денег. Частный инвестор (или группа инвесторов — владельцев инвестиционной компании или банка) озабочен своей прибылью и тем, чтобы не потерять свои деньги.

Имеются только два исключения из этого правила. Первое — когда инвестором выступает благотворительная организация, заинтересованная только в том, чтобы ее деньги были потрачены по назначению. Второе — когда инвестором является государство. Действительно, государство может в некоторых случаях **пытаться игнорировать** экономические правила оценки инвестиционных проектов. Но использование некоммерческих приоритетов в государственных инвестициях чаще все-

го приводит к пустой трате государственных денег, к повышению налогового пресса, к массовому уходу от налогов и сворачиванию всей инвестиционной деятельности. Именно поэтому государство старается разработать и внедрить стандарты, которые помогли бы оценивать выгодность инвестиционных проектов на государственном уровне. Под эгидой ООН были подготовлены Международные стандарты оценки для тех государств, в которых пока нет развитой культуры рассмотрения инвестиционных проектов.

9.5. Стандарты оценки инвестиционного проекта

В 1972 г. Международным центром промышленных исследований при ЮНИДО (UNIDO — United Nations Industrial Development Organization — одна из организаций ООН, занимающихся промышленным развитием) было опубликовано «Руководство по оценке проектов». В работе над его созданием принимали участие ведущие международные финансовые институты (Мировой банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд и др.). Именно это «Руководство...» стало эталоном подготовки и анализа инвестиционных проектов.

Во всех случаях, когда в бывшем СССР создавались совместные предприятия или закупалось оборудование за рубежом, все обоснования готовились по методике ЮНИДО. И теперь при подготовке бизнес-планов в международном стандарте в первую очередь имеется в виду соответствие всех расчетов бизнес-плана методике ЮНИДО.

В России система показателей, критериев и методов оценки эффективности инвестиционных проектов в процессе их разработки и реализации, применяемых на различных уровнях управления, изложены в двух основных документах: в постановлении Совета Министров и Правительства РФ от 15 июля 1993 г. №683, которым были утверждены «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», и в постановлении

Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. №1470, которым были утверждены «Порядок предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств бюджета развития Российской Федерации» и «Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации».

9.6. В основе — бюджетный подход

Оценка коммерческой состоятельности инвестиционного проекта основывается на «бюджетном подходе», т.е. на планировании поступления и расхода денежных средств при осуществлении проекта.

Сначала определяется общий срок жизни проекта или «горизонт исследования». Если предполагается финансирование проекта за счет банковского кредита, то горизонт исследования — это срок предоставления банковского кредита. При финансировании проекта из собственных средств предприятия «горизонт исследования» определяется способностью предприятия направлять на цели проекта нужные денежные и материальные ресурсы.

Особый и очень интересный случай — «фонды долевого участия», которые созданы при Европейском банке реконструкции и развития (ЕБРР) и активно работают в России. Принцип действия такого фонда — участие в капитале. Фонд выкупает некоторую часть акций действующего предприятия, оговаривая свое участие пакетом акций, достаточным для блокирования любых решений. При этом контроль над предприятием полностью остается у российской стороны. Выкуп акций фондом происходит, как правило, за реальные деньги и является первой фазой финансирования проекта. Далее специалисты фонда (как представители собственника) помогают предприятию в управлении финансами, в поиске зарубежных партнеров. При необходимости фонд оказывает помощь в получении льготных банковских кредитов за рубежом. Оговаривается срок уча-

ствия фонда в акционерном капитале. В конце этого срока происходит обратный выкуп акций предприятием у фонда. Ясно, что при успешном осуществлении проекта и всемерной помощи ЕБРР цена акций повышается. Разница между ценами составляет прибыль фонда. У предприятия есть выбор: договариваться об обратном выкупе через год, через два или через четыре года. Естественно, что в случае предоставления кредита сторонним банком его параметры должны быть согласованы в рамках проекта. Фактически, чем больше будет срок совместной работы с фондом, тем в более спокойных и предсказуемых условиях работает предприятие. И это ему очень выгодно. С другой стороны, работая в выгодных условиях, предприятие поднимает цену своих акций, которые ему же нужно будет выкупать. Заметим, что по условиям соглашения в случае отказа от обратного выкупа фонд имеет право продать акции на свободном рынке.

Согласованный с инвестором срок действия проекта разбивается на несколько временных отрезков — интервалов планирования. Интервал планирования — это минимальный отрезок времени, на котором рассматриваются притоки и оттоки денежных средств. Если интервал планирования — квартал, то ежемесячные расчеты не планируются. В рамках бюджетного подхода обеспеченность проекта деньгами (финансовая состоятельность или ликвидность) означает, что на каждом из интервалов планирования проект получает больше денег, чем ему необходимо для осуществления платежей.

Иногда инвестиционный проект начинают рассматривать не с отчета о движении денежных средств, а с отчета о прибыли, который имеет важное значение. Но для оценки коммерческой состоятельности проекта основой служит именно отчет о движении денежных средств.

В соответствии с международным стандартом в первый год проекта денежный поток планируется по месяцам, во второй и третий — поквартально, далее — по годам.

9.7. Планирование денежных потоков

Большинства из нас имеет опыт планирования денежных потоков:

именно так осуществляется крупная покупка на средства семейного бюджета. Схема планирования предельно проста: нужно вычесть из **ДОХОДОВ** за соответствующее время (например, за месяц) текущие расходы (за тот же период) и получить остаток, который реально можно откладывать па покупку. Определив «поток денег» за месяц, рассчитываем время накопления нужной суммы. Предположим, что на «семейном совете» решено купить компьютер за 1000 долл., при этом «приход» за месяц составляет 500, а «расход» — 400 долл. Таким образом, *ежемесячный баланс денежных средств* будет составлять 100 долларов, а процесс накопления займет 10 месяцев.

Наряду с термином «прогноз денежных потоков» встречается также термин «прогноз движения денежных средств». Оба они являются русскими эквивалентами английского термина «прогноз кэш флоу» (cashflow). Кэш — «звонкая монета», т.е. деньги, реально приходящие на счет или в кассу, а флоу — «поток». Слово «поток» означает, что деньги связаны со временем их прохода.

Существует достаточно распространенное заблуждение, что инвестора в первую очередь интересует баланс предприятия. Это верно только отчасти. Для банка и любого другого инвестора очень важны потоки денежных средств. Специалисты банков часто умеют и могут помочь предприятию правильно распорядиться денежными средствами но создать достаточные потоки — задача менеджеров предприятия.

Семья, как правило, точно знает свои доходы, расходы и время их возникновения. Поэтому «бюджет семьи» сделать довольно просто.

Прогноз бюджета предприятия можно получить на основе прогноза продаж и подробной калькуляции всех затрат.

Принципы построения прогноза денежных потоков абсолютно аналогичны: доходы за определенный период минус расходы за тот же период.

Технически построение таблицы прогноза потока денежных средств не вызывает особых вопросов. В качестве **притоков денежных средств** рассматриваются:

- поступления от реализации продукции (услуг);
- внереализационные доходы;
- увеличение основного акционерного капитала за счет дополнительной эмиссии акций;
- привлечение денежных ресурсов на возвратной основе (кредиты и облигационные займы).

Оттоками денежных средств являются:

- инвестиционные издержки, включая затраты на формирование оборотного капитала;
- текущие затраты;
- платежи в бюджет (налоги и отчисления);
- обслуживание внешней задолженности (проценты и погашение займов);
- дивидендные выплаты.

Все поступления и платежи отражаются в таблице прогноза движения денежных средств в периоды, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей. Должны быть учтены:

- время задержки оплаты за поставки материалов и комплектующих изделий;
- условия реализации продукции (в кредит, авансовым платежом, по бартеру);
- условия формирования производственных запасов.

Деятельность предприятия принято разделять на три функциональные области:

- операционная, или производственная;
- инвестиционная;
- финансовая.

Соответственно отчет о движении денежных средств конкретизируется по трем разделам: производственной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Правила построения таблицы движения денежных средств проанализированы во многих пособиях. Один из вариантов приводится ниже (табл. 9.6).

Производственная деятельность проектируемого предприятия отражается в отчете о прибылях и убытках. Он может быть составлен на основании подробных расчетов себестоимости выпускаемой продукции по стандартным методикам.

Под себестоимостью продукции в западной экономической литературе понимаются затраты, связанные непосредственно с производством реализованной продукции, т.е. прямые затраты. *В России и некоторых других странах состав затрат, включаемых в себестоимость продукции (услуг), регламентируется соответствующими законодательными и нормативными актами.*

Таблица 9.6

Движение денежных средств

Номер строки	Название статьи	Период планирования			
		до начала производства	интервал планирования 1	интервал планирования 2	интервал планирования...
1	Объем продаж				
2	Переменные издержки				
3	Операционные (общие) издержки				
4	Проценты по кредитам				
5	Налоги и прочив выплаты				
6	Денежные средства от производственной деятельности (стр. 1 — стр. 2 — стр. 3 — стр. 4 — стр. 5)				
7	Выплаты на приобретение активов				
8	Поступления от продажи активов				
9	Денежные средства от инвестиционной деятельности (стр. 8 — стр. 7)				
10	Акционерный капитал				
11	Заемный капитал				
12	Выплаты на погашение займов				
13	Выплаты в виде див				
14	Денежные средства от финансовой деятельности (стр. 10 + стр. 11 — стр. 12)				
15	Баланс денежных средств на начало периода [стр. 16(период — 1)]				
16	Баланс денежных средств на конец периода (стр. 6 + стр. 9 + стр. 14 + стр. 15)				

В отчете о прибылях и убытках в отдельную строку выделяются «амортизационные отчисления предприятия». Они рассчитываются по установленным нормам и относятся к затратам. Реально же начисленная сумма остается в распоряжении предприятия, пополняя его ликвидные средства. Поэтому в разделе об операционной деятельности «Отчета о движении денежных средств» отсутствует статья «Амортизационные отчисления». Таковые являются внутренним источником финансирования.

В некоторых бизнес-планах можно встретить утверждение, что амортизационные отчисления являются фактором, стимулирующим инвестиционную деятельность. Логика проста: чем выше остаточная стоимость активов предприятия и норма амортизации, тем меньше налогооблагаемая прибыль и соответственно больше поток денежных средств от производственной деятельности. Это верно, но с одной оговоркой: в бизнес-плане нужно доказать, что клиент готов платить цену, достаточную для включения значительных амортизационных отчислений.

В разделе «Денежные средства от инвестиционной деятельности» источником поступлений (притоков) служит выручка от реализации активов (продажа ненужных машин, оборудования, и, возможно, зданий), а оттоком являются платежи за приобретенные активы. В этом разделе должны быть указаны не только затраты на вновь приобретаемые активы, но и балансовая стоимость имеющихся в собственности предприятия активов на дату начала проекта.

В разделе «Денежные средства от финансовой деятельности» в качестве притоков рассматриваются вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам; в качестве оттоков — погашение займов и дивиденды.

Часто в бизнес-плане прогноз движения денежных средств ориентирован на заемщика и предусматривает переходящий остаток денег на расчетном счете, выплату дивидендов, расходы на социальные нужды. При этом выплата процентов и основного долга по кредитам откладывается на два-три года, а

то и на пять лет. Можно быть уверенным, что такой бизнес-план не понравится инвестору. Инвестор искренне не понимает, почему его деньги продолжают оставаться на счете предприятия или выплачиваются в виде дивидендов еще до погашения долга.

Другая часто встречающаяся ошибка — попытка включить проценты по кредитам и выплаты основного долга в себестоимость продукции или услуг.

Отчет о движении денежных средств — это основной документ, предназначенный для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также для оценки эффективности использования капитала.

ГЛАВА 10. ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА

Любой проект должен, во-первых, сам себя обеспечивать деньгами (своевременно и в полном объеме производить все выплаты, связанные с осуществлением проекта), а во-вторых, сохранять и приумножать вложенные в него деньги. Эти два подхода носят названия «Финансовая состоятельность» (финансовая оценка) и «Эффективность инвестиций» (экономическая оценка). Иногда оба подхода объединяют одним названием:

«Коммерческая оценка проекта», или, по-другому, «Финансово-экономическая оценка». Эти оценки предполагают расчет некоторых специальных параметров. Общая схема оценки коммерческой состоятельности проекта, а также основные параметры, по которым ведется оценка, представлены на рис.10.1.

10.1. Оценка финансовой состоятельности проекта

Что такое финансовая состоятельность?

Финансовая состоятельность означает, что проект всегда имеет достаточно средств, чтобы осуществлять платежи. Достаточно можно считать такое количество собственного и привлеченного (заемного) капитала, при котором на всех интервалах планирования «приход» денежных средств будет больше «расхода» или равен ему. Иными словами, проекту нужно столько денег, чтобы баланс денежных средств во все периоды деятельности был положительным. Отрицательная величина баланса на каком-либо интервале означает, что предприятие является банкротом.

Если на каком-то интервале поток денежных средств отрицательный, то надо указать, за счет чего будет восполнен недостаток (где фирма может «перехватить денег» и как она в дальнейшем рассчитается). Критическая ситуация может возникнуть в случае, если не будет учтена задержка между отгрузкой продукции потребителю и поступлением денежных средств за отгруженную продукцию на расчетный счет предприятия. Не менее важным является согласование графика погашения задолженности с возможностями проекта по генерации собственных оборотных средств.

Серьезное препятствие для инвестиций в проект — неумение четко обосновать объем финансирования. Только определив общую потребность в финансировании, можно ставить вопрос об инвестициях.

После того как потребности в финансировании определены, важно указать, сколько средств само предприятие вкладывает в проект. Ряд зарубежных банков и фондов в качестве обязательного условия при предоставлении кредитов требует, чтобы объем собственных средств составлял не менее 30% общей суммы инвестиций.



Рис. ЮЛ. Содержание коммерческой оценки бизнес-плана

При подготовке бизнес-планов их составители иногда упускают из виду то обстоятельство, что самим предприятием может быть профинансирована, например, закупка сырья и материалов, оплата электроэнергии, частично зарплата рабочим и т.д., т.е. все то, что относится к переменным затратам. Эти затраты могут составлять до 40% общей суммы инвестиций и, естественно, рассматриваться как собственные вложения предприятия в проект. Если инвестиции проводятся на действующем предприятии, где имеются все исходные данные, можно провести оценку величины оборотного капитала, необходимого для реализации инвестиционного проекта. Приведем расчетные формулы для предварительной оценки.

Расчетные формулы для оценки чистого оборотного капитала

Величина чистого оборотного капитала в году определяется следующей формулой:

$$OK = TA_l - TP_l,$$

где $l = 0, 1, 2, \dots$, период;

OK_l — величина чистого оборотного капитала;

TA_l — текущие активы;

TP_l — текущие пассивы;

В свою очередь текущие активы равны:

$$TA_l = ДЗ_l + ЗС_l + ЗМ_l + ЗКИ_l + ЗЭ_l + ЗЗЧ_l + МП_l + ГП_l + ДС_l,$$

где $ДЗ_l$ — дебиторская задолженность;

$ЗС_l, ЗМ_l, ЗКИ_l, ЗЭ_l, ЗЗЧ_l$ — стоимость запасов сырья, материалов,

НП, — комплектующих изделий, электроэнергии и запчастей, стоимость незавершенного производства;

$ГП_l$ — стоимость запасов готовой продукции;

$ДС_l$ — денежные средства.

Минимальное число дней запаса соответствующего элемента рассчитывается по нормам, задается из практики или определяется экспертным путем. Чтобы рассчитать величину каждого из элементов текущих активов на соответствующем интервале времени (t), необходимо определить число годовых оборотов соответствующего вида запасов. Оно может быть рассчитано по формуле:

$$П_j = 360 / ДН_j$$

где $П_j$ — число оборотов j -го вида запасов;

$ДН_j$ — оборачиваемость элементов текущих активов j -го вида в днях.

Тогда формула для дебиторской задолженности будет иметь вид:

$$ДЗ_t = ВР_t / П_{дз}$$

где $ВР_t$ — объем годовой выручки от реализации;

$П_{дз}$ — количество оборотов дебиторской задолженности за год.

Соответственно стоимость запасов сырья, материалов, комплектующих изделий, электроэнергии и запчастей определяется по формулам:

$$ЗС_t = С_t / П_с;$$

$$ЗМ_t = М_t / П_м;$$

$$ЗКИ_t = КИ_t / П_{ки};$$

$$ЗЭ_t = Э_t / П_э;$$

$$ЗЗЧ_t = ЗЧ_t / П_{з.ч}$$

где $C_t, M_t, KI_t, Э_t, ЗЧ_t$ — соответствующие годовые объемы затрат;

$П_c, П_m, П_{к.и}, П_э, П_{з.ч}$ — число оборотов соответствующих запасов за год.

Стоимость незавершенного производства рассчитывается по формуле:

$$НП_t = \frac{ПИ_t + АНР_t}{П_{н.п}},$$

где $ПИ_t$ — годовые производственные издержки;

$АНР_t$ — годовые административные накладные издержки;

$П_{н.п}$ — количество оборотов незавершенного производства за год.

Стоимость запасов готовой продукции равна

$$ГП_t = \frac{ПИ_t + АНР_t}{П_{г.п}},$$

где $П_{г.п}$ — количество оборотов готовой продукции за год.

Объем денежных средств оценивается по формуле:

$$ДС_t = \frac{РО_t + K_u \times ЦНР_t + K_a \times АНР_t}{П_d},$$

где $РО_t$ — расходы на оплату производственного персонала (включая отчисления);

$ЦНР_t$ — цеховые накладные расходы;

K_u и K_a — доли заработной платы в цеховых и административных накладных расходах;

$П_d$ — количество оборотов денежных средств.

Текущие пассивы (кредиторская задолженность) определяются по формуле:

$$ТП_t = \frac{ПИ_t + АНР_t}{П_{т.п}},$$

где $П_{т.п}$ ~ число оборотов текущих пассивов за год.

Можно прогнозировать объем текущих пассивов по элементам:

$$ТП_t = КК_t + СО_t + Д + РБ_t + РЗ_t,$$

где $КК_t$ — краткосрочные кредиты;

$СО_t$ — счета к оплате;

$Д$ — авансы;

$РБ_t$ — расчеты с бюджетом;

$РЗ_t$ — расчеты по зарплате.

Период оборачиваемости в днях каждого элемента текущих пассивов определяется из имеющейся практики или экспертным путем. Полностью, аналогично текущим активам, число годовых оборотов соответствующего вида элементов текущих пассивов рассчитывается по формуле:

$$n_j = \frac{360}{ДН_j},$$

где $П_j$ — число оборотов j -го вида элементов текущих пассивов;

$ДН_j$ — оборачиваемость элементов текущих пассивов j -го вида в днях

Объемы элементов текущих пассивов рассчитываются по формулам:

$$КК_t = \frac{ОК}{П_{к.к}}$$

где ОК — общий объем краткосрочных кредитов за год;

$$CO_t = \frac{ПИ_t + АНР_t}{П_{CO}},$$

$$A_t = \frac{ПИ_t + АНР_t}{П_a},$$

$$РБ_t = \frac{ОРБ}{П_{рб}},$$

где ОРБ — объем налоговых платежей (расчетов с бюджетом) за год;

$$PЗ_t = \frac{\PhiЗП}{П_{PЗ}},$$

где ФЗП — годовой фонд заработной платы;

$П_{KK}, П_{CO}, П_a, П_b, П_{PЗ}$ — количество оборотов соответствующих элементов текущих пассивов за год.

Как оценивается финансовая состоятельность?

Оценка финансовой состоятельности проекта производится на базе трех форм финансовой отчетности:

- 1) отчет о движении денежных средств;
- 2) отчет о прибылях и убытках;
- 3) балансовый отчет.

Основное отличие форм финансовой оценки от отчетных форм состоит в том, что они представляют будущее, прогнозируемое состояние предприятия (инвестиционного проекта).

Отчет о движении денежных средств (табл. 10.5 составляется на основе прогноза продаж по каждому из потенциальных рынков. С финансовой точки зрения содержит информацию, ха-

рактизирующую операции, связанные с образованием источников финансовых ресурсов и с их использованием.

Отчет о прибылях и убытках. Назначение этой формы — иллюстрация соотношения доходов, получаемых в процессе производственной деятельности предприятия (проекта) в течение какого-либо периода, и расходов за этот же период (табл. 10.2).

Выручка от реализации — это цена всего объема отгруженной продукции или оказанных услуг за выбранный промежуток времени.

Иногда полезно представить данную позицию в развернутой форме. При этом отдельно могут указываться строки «Валовой объем реализации продукции», «Возврат ранее отпущенной продукции», «Скидки по реализации».

Как правило, при определении валового объема реализации продукции не учитываются налоги с оборота, таможенные и акцизные сборы.

Таблица 10.2

Отчет о прибылях и убытках

Номер строки	Название статьи	Период планирования			
		интервал планирования 1	интервал планирования 2	интервал планирования 3	интервал планирования...п
1	Выручка от реализации				
2	Переменные издержки				
3	Валовая (маржинальная) прибыль (стр.1 — стр.2)				
4	Операционные (общие) издержки				
5	Проценты по кредитам				
6	Амортизационные отчисления				
7	Операционная прибыль (стр.1 — стр.4)				
8	Налоги				
9	Чистая прибыль (стр.7 — стр.8)				

Переменные (или пропорциональные) издержки возрастают и уменьшаются пропорционально объему производства.

Наиболее типичные из них: расходы на закупку сырья и материалов, на потребление электроэнергии, транспортные издержки, **торгово-комиссионные** и другие расходы.

Постоянные (или непропорциональные) издержки не зависят от объема производства. К ним относятся: проценты за кредиты, арендная плата, заработная плата управленческого персонала, административные расходы и др. Постоянные издержки могут считаться таковыми только до определенной величины объема выпуска продукции. Как только для его увеличения потребуются расширение площадей и увеличение управленческого персонала, постоянные издержки возрастут.

Есть еще и **смешанные издержки**, которые нельзя отнести ни к одной из вышеперечисленных категорий.

Валовая (маржинальная) прибыль представляет собой разность между выручкой от реализации продукции и переменными издержками на ее производство. По сути это максимальная прибыль, которую может дать данный товар.

Экономический смысл маржинальной прибыли — увеличение общей массы прибыли, которое достигается при повышении объема производства на одну единицу. Отсюда вывод: минимально допустимый объем производства (так называемая «точка безубыточности») должен соответствовать равенству между маржинальной прибылью и постоянными издержками.

На практике разделение издержек на «чисто переменные» и «чисто постоянные» весьма затруднительно. В этих случаях расчет маржинальной прибыли выполняется на базе специальных методов.

Операционные (или общие) издержки представляют собой сумму переменных и постоянных издержек.

Операционная прибыль представляет собой разность между выручкой от реализации и операционными издержками, т.е. расходами, непосредственно связанными с осуществлением производственной деятельности. Прибыль от операций — это характеристика эффективности чисто производственной деятельности предприятия.

Величина налога на прибыль рассчитывается с учетом системы льгот (например, при реинвестировании прибыли), поэтому могут потребоваться какие либо дополнения или комментарии к данной позиции отчета о прибыли.

В некоторых случаях часть прибыли направляется на создание резервов или фондов **специального** назначения.

Чистая прибыль — ключевое понятие финансового анализа.

Представляет собой разность между операционной **прибылью** и налогом на прибыль. Именно этот показатель дает наилучшее представление об эффективности функционирования предприятия (проекта) и является основным источником увеличения собственного капитала проекта.

Балансовый отчет — это традиционный бухгалтерский баланс. Для целей бизнес-плана его форма может не совпадать с формой баланса, предусмотренного требованиями бухгалтерской и статистической отчетности.

Таблица 10.3

Баланс предприятия, тыс. руб.

Активы	Сумма	Пассивы	Сумма
Оборотные средства текущие активы	2000	Краткосрочные обязательства	1000
Основные средства постоянные активы	10000	Долгосрочные обязательства	8000
Другие (нематериаль н ые) активы	300	Собственный (акционерный) капитал	3300
Итого активов	12300	Итого пассивов	12300

В табл. 10.3 приведен пример упрощенного (или агрегированного) баланса. Степень «подробности» зависит от решаемой задачи. Представленная таблица позволяет рассчитать основ-

ные финансовые коэффициенты, сравнить их со средними по отрасли и убедиться в том, что проект находится «в отличной финансовой форме».

Оборотные средства предприятия (2000 тыс. руб.) позволяют легко выплатить краткосрочный заем (1000 тыс. руб.), если такое требование будет внезапно предъявлено. Долгосрочные кредиты (8000 тыс. руб.) значительно превышают краткосрочные. Общая сумма баланса (12300 тыс. руб.) перекрывает всю сумму задолженностей (9000 тыс. руб.). Сумма собственного капитала компании составляет 3300 тыс. руб.

В завершение еще раз укажем, что методы финансовой оценки инвестиционных проектов в чем-то аналогичны методам анализа финансового состояния действующих предприятий. Но для действующего предприятия коэффициентный анализ позволяет «нащупать» и оценить реальную эффективность политики в области финансов, маркетинга и инвестиций. При подготовке проектов, напротив, информация, получаемая с помощью анализа финансового состояния, обречена на чисто иллюстративный характер, являясь лишь одним из результатов обработки заранее заданного набора исходных данных. Финансовые коэффициенты инвестиционных проектов имеют лишь относительную ценность. Она заключается в использовании единой системы критериев для работающих и проектируемых предприятий.

10.2. Оценка экономической эффективности инвестиций

Методы оценки экономической эффективности делятся на два больших класса: а) **простые методы** и б) **методы дисконтирования**.

Простые (статические) методы

Простые (статические) методы (или «экспресс-методы») позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. Это очень

полезная информация, так как если проект «не проходит» по простым критериям, то можно быть почти уверенным в том, что он «не пройдет» и по более сложным.

В основе простых методов оценки экономической эффективности инвестиций лежит идея о том, что предприятие может оплачивать инвестиции из своей чистой прибыли и из амортизационных отчислений. Происхождение этих «составляющих» понятно: чистая прибыль остается в распоряжении предприятия, которое само решает, как с этой прибылью поступить; амортизационные отчисления по своей сути предназначены для инвестиций. В простых методах на основании таблицы движения денежных средств и отчета о прибылях и убытках оцениваются простая норма прибыли (ПНП) проекта, его простой срок окупаемости (ПСО) и точка безубыточности (ТБ).

Основные формулы расчета: -

$$\text{ПНП} = \text{ЧП} / \text{ОИИ},$$

где ПНП — простая норма прибыли проекта;

ЧП — чистая прибыль предприятия;

ОИИ — общие инвестиционные издержки.

$$\text{ПСО} = \text{ОИИ} / (\text{ЧП} + \text{АО}),$$

где ПСО — простой срок окупаемости проекта;

АО — амортизационные отчисления.

$$\text{ТБ} = (\text{СС} - \text{УПЗ}) / (\text{ВР} - \text{УПЗ}),$$

где ТБ — точка безубыточности проекта;

СС — себестоимость продукции;

УПЗ — условно-переменные затраты;

ВР — выручка от реализации.

Общие инвестиционные издержки — это сумма денег, необходимая для проекта. Следует еще раз повторить, что к ее расчету надо отнестись очень внимательно (см. разд. «Оценка

финансовой состоятельности проекта»).

Точка безубыточности проекта может рассчитываться только в товарных единицах, в рублях, в процентах к объему выпуска.

Если точка безубыточности свыше 80% выпуска, это значит, что проект неустойчив: 80% средств им «проедается». Стоит подумать о снижении издержек и об увеличении объемов выпуска.

Методы дисконтирования

Методы дисконтирования основаны на сравнении денежных поступлений в различные моменты времени. Именно процедура дисконтирования позволяет максимально полно учесть инфляцию, риски и альтернативную стоимость капитала на различных стадиях проекта.

Аксиомы расчета экономической эффективности инвестиционных проектов

Основой для расчета инвестиционных проектов являются две аксиомы, не нуждающиеся в доказательствах: они интуитивно понятны и не противоречат нашему практическому опыту.

Аксиома первая. У инвестора всегда есть выбор для вложения средств (принцип арбитражного ценообразования).

Аксиома вторая. Рубль сегодня стоит больше, чем рубль завтра (временная стоимость денег).

Но нелишне еще раз напомнить, что бизнес-планы — это очень важный аргумент в конкурентной борьбе за инвестиции.

Главными причинами того, что рубль сегодня стоит больше, чем рубль завтра, являются:

- инфляция;
- риски проекта;
- возможность альтернативного использования денег.

Инфляция — это уменьшение покупательной способности денег с течением времени или процесс роста средних цен. Инфляция означает, что за одни и те же рубли (доллары, франки, евро и др.) завтра можно будет купить товаров меньше, чем сегодня. Наиболее универсальный показатель измерения инфляции — это индекс потребительских цен, определяемый как

«среднее подорожание средних товаров и услуг для типичного потребителя данной страны»,

Инфляция постоянно имеет место при денежном обращении. Нормальная инфляция — это как «нормальная температура». Высокая инфляция — это «высокая температура» в «больной» экономике. Она характеризует некий переходный период и может привести к «выздоровлению», в отличие от гиперинфляции, когда «очень высокая температура» может просто погубить «больного».

Инфляция способна резко изменить все основные параметры проектов, при этом важнейшей проблемой является ее «неравномерность». Дело в том, что цены на разные товары и услуги увеличиваются неодинаково. Так, например, в России за четыре месяца после дефолта 17 августа 1998 г. продукты питания подорожали в среднем в 1,95 раза, а услуги — всего на 18%.

Инфляцию, «которая была» и даже «которая есть», можно измерить хотя бы в принципе. Бизнес-план — это прогноз будущего. В нем нужно доказать, какая инфляция будет во время осуществления проекта. Как появляются «сценарии инфляции» и «инфляционные ожидания», из которых исходят предприниматели и инвесторы. Само слово «ожидания» показывает, что здесь присутствует «человеческий фактор», а значит, велик разброс мнений.

Сложность прогноза инфляции в России усугубляется общей политической нестабильностью в стране, отсутствием признанных институтов, публикующих эти прогнозы, а также целым рядом других факторов.

Довольно часто в бизнес-плане предполагается, что цены реализации растут пропорционально инфляции, при этом увеличивается и объем продаж в натуральном выражении. Это предположение (как и любой другой сценарий) должно быть четко обосновано.

Единственный совет, который можно дать, — сначала просчитать проект в постоянных ценах, затем согласовать с инвестором сценарии инфляции и уже в процессе подготовки инвестиционного соглашения совместными усилиями подготовить расчет в реальных ценах.

Сравнение расчета в постоянных ценах, текущих ценах и в валюте

Постоянные цены соответствуют постоянной покупательной способности на весь период. При этом остальные величины должны быть выражены в аналогичных единицах. В жизни мы имеем дело с текущими ценами. Эти цены выражены в денежных единицах, соответствующих сегодняшней покупательной способности. В бизнес-плане для каждого периода его осуществления должны быть выбраны свои текущие цены с учетом инфляции. Постоянные цены — условность. Строго говоря, ни одна из валют не может оставаться неизменной и быть принятой в качестве эквивалента.

При расчете в текущих ценах денежные потоки (объемы выплат, поступлений, затрат) за определенный промежуток времени включают инфляционную компоненту (отслеживается выручка от реализации товара). В условиях инфляции идет рост реализации, и порой неясно, чем он обусловлен.

Может повышаться истинная стоимость товара, а может быть, это только инфляция. Нужно сравнение со средним индексом цен.

Ставки, которые фигурируют в условиях текущего момента, также имеют инфляционную составляющую (заимодавец ориентирован на сохранение текущей покупательной способности). Для выполнения расчета в постоянных ценах надо убрать инфляционную составляющую. Основные формулы для расчета номинальной и реальной банковских ставок приведены в разделе «Номинальная и реальная банковские ставки».

Возможность альтернативного использования денег. Деньги можно пустить в оборот и заработать на них. Дело вкуса — пускать их в торговый оборот, положить на депозит в банк или купить акции. Но пока деньги находятся на руках у инвестора, он имеет полную свободу выбора вариантов. Таким образом, люди, которые просят денег на свои проекты, всегда находятся в конкурентной борьбе за деньги инвесторов. Одним из наиболее мощных средств этой борьбы выступает бизнес-план.

Суммируя все сказанное, можно сделать вывод, что экономическая оценка инвестиционного проекта возможна

Расчет денежных потоков		
в текущих иенах	в постоянных ценах	в твердой валюте
Все цены выражены в денежных единицах с покупательной способностью, изменяющейся в соответствии с темпами инфляции.	Все цены выражены в денежных единицах с неизменной покупательной способностью.	Все цены выражены в твердой валюте.
Преимущества		
Приближение прогнозных величин денежных потоков К действительным. Возможность напрямую использовать в расчетах номинальную стоимость капитала (процентные ставки, уровень дивидендных выплат, нормы прибыли). Относительная простота моделирования структурной инфляции.	Нулевой вариант гипотезы о поведении внешних по отношению к проекту факторов (презумпция неизменности). Простота подготовки и верификации исходных данных. Возможность сопоставления между собой численных величин денежных потоков для различных интервалов планирования.	Те же, что и при «классическом» расчете в постоянных ценах. Удобство представления исходных данных и результатов расчетов при работе с иностранными партнерами. Возможность сопоставления между собой характеристик внутренних и зарубежных инвестиционных проектов.
Недостатки		
Сложность алгоритмов расчета номинальных величин денежных потоков. Трудность сопоставления между собой численных величин денежных потоков для различных интервалов планирования.	Необходимость использования в расчетах реальной (очищенной от инфляции) стоимости капитала. Сложность определения действительных (номинальных) сумм процентных и дивидендных выплат. Сложность учета влияния инфляции на потребность в оборотном капитале. Необходимость коррекции сумм амортизационных отчислений.	Те же, что и при «классическом» расчете в постоянных ценах. Сложность учета влияния внутренней инфляции твердой валюты.

только с учетом всех факторов — инфляции, рисков и альтернатив. Именно такую возможность дают методы дисконтирования.

Самое большое количество ошибок в расчетах дисконтирования допускается из-за того, что нет ясного понимания экономической сути расчета.

Именно поэтому сначала следует проанализировать различные виды банковских ставок и простые модели финансовых расчетов с учетом временного фактора (депозиты, аннуитеты и перпетуитеты) и только потом — собственно дисконтирование денежных потоков и расчет характеристик экономической эффективности проекта.

Номинальная и реальная банковские ставки

Предположим, что на «семейном совете» решено купить компьютер за 1000 долл. США, а семья ежемесячно может откладывать по 2 300 руб. При курсе доллара на момент «совета», равном 22,5 руб., процесс накопления займет свыше 14 месяцев. Если в течение этого времени деньги будут работать, то можно сократить время накопления. Возникает идея положить деньги на депозит в банк и постепенно пополнять сумму. Но что лучше: хранить их в долларах, потом продать и получить рубли, чтобы оплатить покупку, или сразу копить в рублях? Ответ ясен: если увеличение рублевой суммы происходит быстрее, чем их обесценивание из-за инфляции, то лучше хранить деньги в рублях, и наоборот. Приведем формулы для расчетов.

Предположим, в рекламе банка указано, что «принимаются вклады населения под 10% в месяц». Здесь 10% — это «номинальная банковская ставка» M : получив от вкладчика 100 руб., через месяц банк выдаст ему 110 руб. Если за это время инфляция составила 15%, то реально деньги обесценились, поскольку покупательная способность у 110 руб. меньше, чем была у 100 руб. Формально денег больше, но купить на них можно меньше. Реальное увеличение покупательной способности денег характеризуют реальной банковской ставкой — $Я$. Эта ставка показывает, во сколько раз реально выросла покупательная способность денег за указанный период. При инфляции I , равной нулю (нет инфляции), номинальная и реальная банковские ставки совпадают. Тогда на полученные 110 руб. можно купить больше товаров. Во всех других случаях номинальная ставка состоит из двух частей — инфляционной и реальной.

Формула связи между реальной и номинальной ставками имеет вид:

$N = (1 + I) \cdot (1 + R) - 1$ — зависимость номинальной ставки от реальной;

$K = (N - I) / (1 + I)$ — зависимость реальной ставки от номинальной.

Эти равенства носят название «формулы», или «правила», Фишера.

С расчетом инфляции связано довольно много ошибок. Наиболее часто встречающаяся из них — расчет инфляции не по формуле Фишера, а по приближенной формуле $K = N - I$. Рассмотрим на примере, к чему это приводит при различных уровнях инфляции.

Допустим, инфляция равна 3% годовых, а $N = 7\%$.

По приближенной формуле

$$R = (N - I) = 0,04.$$

По формуле Фишера

$$K = (N - I) / (1 + I) = (0,07 - 0,03) / (1 + 0,03) = 0,0398,$$

что с достаточно высокой для расчетов точностью равно 0,04. Соответственно, при таких уровнях инфляции вполне возможно применение упрощенной формулы.

Уже при 50% инфляции и номинальной ставке 60% имеем: по упрощенной формуле

$$R = (N - I) = 0,1;$$

по формуле Фишера

$$K = (N - I) / (1 + I) = (0,6 - 0,5) / (1 + 0,5) = 0,067.$$

Ошибка достигает 45%, что может привести к качественно другим результатам.

Расчет значения банковского депозита

Предположим, что получена давнообещанная премия и что можно какую-то ее часть (условно — 1000 руб.) отложить, так как она понадобится только в отпуске, через три месяца. Чтобы как-то уберечь деньги от инфляции, предполагается положить их в банк на депозит. Но отдавать деньги на длительный срок — опасно. Решено положить деньги на месяц в банк (это минимальный срок депозита в российских банках), а затем продлевать по мере необходимости. Пусть депозит приносит 10% дохода за месяц. Тогда сумма денег (F_1) в конце первого месяца будет равна:

$$F_1 = 1000 \times (1 + 0,1)$$

Сумма депозита на начало второго месяца будет равна той же сумме:

$1\,000 \times (1 + 0,1)$. Если банком ничего не произойдет и деньги останутся на депозите, то к концу второго месяца его сумма (F_2) составит:

$$F_2 = [1\,000 \times (1 + 0,1)] \times (1 + 0,1).$$

Если эта же сумма останется на начало третьего месяца, то в конце его можно получить сумму (F_3):

$$F_3 = \{[1\,000 \times (1 + 0,1)] \times (1 + 0,1)\} \times (1 + 0,1) \\ F_3 = 1000 \times (1 + 0,1)^3.$$

Депозит — это инвестиции: деньги отдаются в банк с целью получения на них процентов. Обратите внимание: чем дольше лежат деньги на депозите, тем выше выйдем, но при этом выше и риск, что с банком что-то случится.

Общая формула расчета будущего значения депозита (формула сложных процентов) имеет вид:

$$FV_n = PV(1 + K)^n,$$

где FV (Future Value) — будущая величина депозита;
 PV (Present Value) — текущая, или современная,
величина вложений;
 K — прибыльность на инвестиции;
 n — число стандартных периодов.

Расчет будущей стоимости депозита — это пример расчета, учитывающего временную стоимость денег. Верна и обратная формула:

$$PV = FV_n / (1 + K)^n \quad (1)$$

Будущая стоимость аннуитета

Аннуитет — это ежегодный взнос финансовых средств ради накопления определенной суммы в будущем. Два наиболее часто встречающихся примера аннуитета: амортизационные отчисления и дополнительная пенсия.

Из амортизационных отчислений формируется специальный фонд — это денежные средства, позволяющие приобрести новое оборудование взамен постепенно изнашивающегося старого. Экономический механизм накопления средств для замены **оборудования** признается налоговым законодательством всех стран, и величина амортизационных отчислений исключается из налогооблагаемой прибыли. Как мы уже говорили в разделе, посвященном финансовой характеристике проекта, амортизационные отчисления играют важную роль в инвестиционном процессе.

Задача 1. Предположим, что амортизационные отчисления удалось перечислять на специальный счет под 10% годовых. Перечисляться будет по 2 млн. руб. ежегодно в течение трех лет. **Какой** суммой будут обладать менеджеры в конце третьего года?

Решение задачи представлено в табл. 10.4.

Таблица 10.4

Номер платежа	Время зарабатывания денег, лет	Будущая стоимость, млн. руб.
1	2	$2 \cdot (1+0,1)^2$
2	1	$2 \cdot (1+0,1)^1$
3	0	$2 \cdot (1+0,1)^0$
Итого		6.620

При расчетах учтено, что амортизация начисляется в конце года. Если об этом забыть, результат вычислений будет неверным.

Ценность ренты

Очень часто альтернативой инвестиционному проекту выступают доходы в виде ренты. Классический пример ренты — бессрочный текущий счет, процентный доход по которому снимается сразу после его начисления. В этом случае основной вклад может «вечно» приносить деньги. Это пример перпетуитета (от англ. *perpetuity* — «вечность»). Годовой доход определяется по формуле

$$PVA_n = PV \times K$$

где PVA_n — годовой доход в n-м году;

PV — основная сумма сбережений;

K — процентная ставка дохода, выплачиваемая по счетам данного типа.

Пусть у инвестора есть счет в банке на 1000 руб. под 60% годовых. Это значит, что каждый год можно брать со счета 600 руб. прибыли. Отсюда простой вывод: если вложение денег на счет в банке под 60% годовых даст прибыль 600 руб., то нет

смысла выделять их на инвестиционный проект, который может иметь в конце каждого года более низкую доходность.

Задача 2. Фирма предлагает купить акции. Сегодняшняя цена за одну акцию — 25 руб. В проспекте эмиссии указано, что через 5 лет ее цена будет не менее 50 руб. Стоит ли покупать акции или лучше положить деньги на депозит под 10% годовых?

Решение. Самый простой способ решения задачи — подсчитать, какова будет сумма денег, если пять лет держать их на депозите.

Результат получим по формуле сложных процентов:

$$FV_n = PV_n(1+K)^n = 25 (1+0,1)^5 - 25 = 1,610 = 40,25 \text{ руб.}$$

Однако трудно понять, какую реальную покупательную способность будут иметь 40,25 руб. через пять лет и 50 руб. — через те же пять лет. Эта разница в покупательной способности может быть едва различима. Значительно нагляднее для инвестора сравнение сегодняшних (текущих) денежных сумм. Так, с помощью формулы (1) можно провести сравнение в обратном порядке и узнать, какую сумму нужно сегодня положить на депозит под 10% годовых, чтобы через пять лет получить те же 50 руб. Формула в этом случае имеет вид:

$$PV_n = FV_n/(1+K)^n = 50/(1 + 0,1)^5 = 50 \cdot 0,6209 = 31,05 \text{ руб.}$$

Результат очень просто интерпретировать. Для того чтобы через пять лет получить 50 руб., можно сегодня потратить на акции 25 руб. или положить на депозит 31 руб., т.е. примерно на 24% больше. Такой способ, когда все доходы и расходы проекта приводятся к текущему моменту, играет принципиально важную роль в процессе коммерческого анализа инвестиционного проекта. Как правило, акция — это более рискованное вложение, чем депозит, но и более прибыльное. После расчета уже есть реальные цифры доходности (по рискам их получить гораздо сложнее) и можно понять, чем вы рискуете и насколько

ко оправдан этот риск. Следует сказать: если эти деньги далеко не последние, то нужно вкладывать их в акции, а если предпоследние, то лучше вообще держать их дома.

Любой предприниматель, приходя к потенциальному инвестору, говорит по сути одно и то же: «Дайте мне сейчас 1000 руб. Смогу отдавать по 100 руб. в месяц в течение 10 месяцев». Но для инвестора сто рублей через месяц и те же сто рублей через два месяца — это разные риски, разные инфляции, разные возможности альтернативного использования денег, а значит, и разные суммы.

Чтобы сравнить деньги, которые предполагается получить через различные моменты времени, нужно провести расчет текущей (современной), или дисконтированной, стоимости.

Дисконтирование

Как мы уже отмечали, капитал имеет стоимость, связанную со временем его использования и характеризующуюся риском. Именно это — основа оценки экономической эффективности инвестиционных проектов. Одна и та же сумма 1000 руб. на разных участках инвестиционного проекта — это фактически несопоставимые величины. Денежные доходы, поступающие на предприятие в различные моменты времени, не должны суммироваться непосредственно. Можно суммировать лишь элементы приведенного потока. Если обозначить $F_1, F_2, \dots, F_n$ — прогнозируемый денежный поток по годам, то i -й элемент дисконтированного денежного потока P_i рассчитывается по формуле

$$P_i = F_i / (1+d)^i,$$

где d — коэффициент дисконтирования.

Экономический смысл коэффициента дисконтирования достаточно прост: он определяется тем соображением, что для инвестора сумма Y в данный момент и F_i через i лет представляет одинаковую ценность.

Назначение коэффициента дисконтирования состоит во вре-

менной упорядоченности будущих денежных поступлений и в их приведении к текущему моменту времени. Используя формулу, можно приводить в сопоставимый вид оценку доходов, ожидаемых к поступлению в течение ряда лет.

В первом приближении коэффициент дисконтирования численно равен процентной ставке, устанавливаемой инвестором, т.е. тому относительному размеру дохода, который инвестор хочет или может получить на инвестируемый им капитал.

Чистая приведенная стоимость проекта (NPV)

Любой проект предполагает некоторые денежные вложения в расчете на последующие поступления. Задача дисконтирования — определить, сколько реально стоят будущие поступления «в сегодняшних деньгах» с учетом рисков, инфляции, альтернатив. Первый пример такого типа был уже нами рассмотрен в задаче 2. Там проект состоял из одного вложения (покупка акции или депозитное соглашение) и одного поступления (выплата по акциям или сумма на депозите). Для сравнения их эффективности мы привели оба значения к сегодняшнему моменту. Это простой пример. Реальный проект может требовать вложений и приносить прибыль на каждом интервале планирования. Чтобы знать в реальности, сколько денег требует проект и сколько он может их принести, необходимо элементы денежного потока на каждом интервале проекта привести к текущему моменту. Если F_t — элементы притока денег от проекта, а I_t — инвестиции на различных интервалах, то формула для чистой приведенной стоимости проекта будет иметь вид:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t}$$

Задача 3. Предлагается инвестиционный проект, предполагающий получение 2 млн. руб. в конце каждого из последующих трех лет. Чему равна его приведенная стоимость при ставке дисконтирования 10%?

Экономический смысл задачи можно пояснить на конкретной ситуации: предприниматель приходит в банк и просит выдать ему 6 млн. руб., обещая вернуть их в течение трех лет по 2 млн. руб. в год. Совершенно ясно, что банк откажет в такой «ссуде». Почему? Во-первых, дать надо сегодня, и притом все 6 млн. руб., потом ждать, а тем временем инфляция **будет** делать свое дело, реально уменьшая стоимость возвращаемых денег; во-вторых, сегодняшние 6 млн. руб. при их грамотном использовании за три года могут дать весомую прибыль; в-третьих, **предприниматель может разориться**. Дать деньги, потом ждать три года их возврата и получить те же деньги — подобную сделку банку можно предложить только в шутку. А если говорить серьезно, то надо договариваться о процентах или дисконтах. Если известен коэффициент дисконтирования, то договориться **просто**: нужно предложить банку выдать сегодня сумму, равную чистой приведенной стоимости проекта за три года. Рассчитаем чистую приведенную стоимость, исходя из планируемых денежных потоков.

Решение.

Решение задачи представлено в табл. 10.5.

Таблица 10.5.

Годы	Денежные потоки, млн. руб.	Текущая стоимость
1	2	1,818
2	2	1,652
3	2	1,502
Итого NPV		4,972

Таблицу можно представить и в виде формулы

$$NPV_3 = 2/(1 + 0,1) + 2/(1 + 0,1)^2 - 2/(1 + 0,1)^3$$

Формула расчета NPV для аннуитета в общем случае произвольных платежей и нормы дисконта имеет вид:

$$PVA_n = \sum_{t=1}^n \frac{PMT_t}{(1+d)^t},$$

где PMT_t — будущий платеж в конце периода T ;

d — необходимая (конкурентная) норма доходности по инвестициям;

n — число периодов, на протяжении которых в будущем поступят доходы от современных инвестиций.

Особый случай — инвестиции с неограниченным сроком жизни, но с постоянно возрастающими величинами годового дохода. Если такой рост происходит с темпом, равным g , а F_1 — ожидаемая величина денежных поступлений в конце первого периода, тогда текущая (**современная**) стоимость такой «вечной» инвестиции будет равна:

$$NPV = F_1 / (k \pm g) = I_0 \text{ (модель Гордона)}$$

Условия применимости.

1. Отправной точкой отсчета служит платеж (денежные поступления) на конец **первого периода** их использования. Если же средства поступают к инвестору незамедлительно, то их величину следует прибавить к величине текущей стоимости, найденной по формуле Гордона.

2. Модель может использоваться только при постоянном возрастании денежных поступлений с одним и тем же темпом роста g .

3. Модель справедлива только в том случае, если темп роста g меньше, чем уровень доходности k .

Характерными примерами инвестиций, рассчитываемых по модели Гордона, являются затраты, которые осуществляются для проникновения на новый региональный рынок или связанные с приобретением контрольного пакета акций.

Более общий случай расчета NPV рассмотрен в следующей задаче.

Задача 4. Завод предполагает купить оборудование. Его стоимость

составляет 90 млн. руб. Кроме того, надо затратить в течение года еще не менее 35 млн. руб. на переоборудование помещений и установку механизмов. И еще потребуется один год для запуска производства одновременно с рекламной кампанией и кампанией «Паблик рилэйшнз», что обойдется в сумму не менее 20 млн. руб. Затем предполагается, что в течение 7 лет оборудование будет давать прибыль по 40 млн. руб. в год. Через 10 лет это оборудование можно будет продать по цене 30 млн. руб. Определить NPV проекта при альтернативной норме доходности, равной 10% годовых.

Небольшой комментарий. Эта задача очень похожа на инвестиционный проект. Только здесь денежные поступления по годам как бы уже «рассчитаны за нас» — продиктованы условиями задачи, и в реальных проектах прибыль (40 млн. руб. в год) должна быть рассчитана.

Сделаем оценку на основании простых методов, без учета дисконтирования. Расходы по проекту составляют 145 млн. руб. ($90 + 35 + 20$). Доходы же равны 310 млн. руб., т.е. сумме денежных поступлений за 7 лет ($40 \cdot 7 = 280$ млн. руб.) и дохода от продажи оборудования (30 млн. руб.). Итого, затратив 145 млн. руб., получаем 310 млн. руб. Выигрыш составляет 165 млн. руб. ($310 - 145$). Достаточно многообещающий проект!

Теперь учтем, что часть денег поступит через 8-10 лет. По условию задачи у нас не очень хорошие возможности альтернативного использования денег (10% годовых — это совсем немного), но даже такая альтернатива значительно изменит результаты.

Решение.

Решение задачи представлено в таблице (табл. 10.6.). Если все расходы и доходы проекта привести к начальному моменту времени по ставке дисконтирования 10% годовых, прибыль составит всего 34 млн. руб. на 145 млн. руб. вложений. Проект остается прибыльным, хотя, как только появилась возможность сравнения доходностей, стало ясно, что из-за растянутого по времени поступления денег никаких «сверхдоходов» не наблюдается. Чем выше ставка дисконтирования, тем «плачевнее» будет результат вложений. Можно построить график зависимости чистой приведенной стоимости (NPV) от коэффициента дисконтирования (d). Для нашей задачи этот график показан на рис. 10.1. Он довольно типичен для «простых проектов», когда сначала делаются все вложения, а потом проект начинает работать и давать отдачу.

Таблица 10.6

Годы	Потоки денежных	Текущая стоимость	
		одного рубля	денежного потока, млн. руб.
0	-90	1	-90
1	-35	0,909091	-31.8182
2	-20	0,826446	-16.5289
3	40	0,751315	30,05259
4	40	0,683013	27,32054
5	40	0,620921	24.83685
6	40	0,564474	22.57896
7	40	0,513158	20,52632
8	40	0,466507	18,6603
9	40	0,424098	16.9639
10	30	0,385543	11,5663
Итого NPV			34.15866

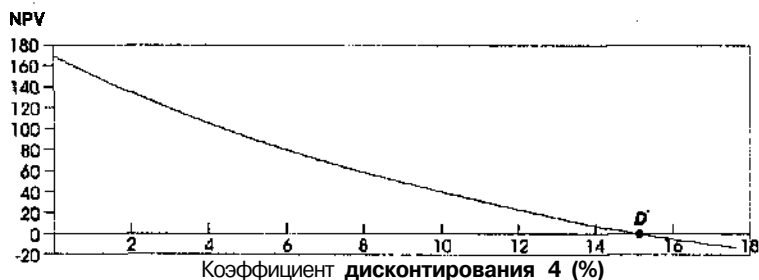


Рис. 10.1

С математической точки зрения зависимость NPV от d представляет собой непрерывную кривую. Аналитическое выражение — сумма нескольких дробей с переменными знаменателями и постоянными числителями (напомним, числители задаются притоком денег от проекта, которые определяются самим проектом и не зависят от коэффициента дисконтирования!). Такая кривая пересекает ось абсцисс (ось X) в некоторой точке — она обозначена D^* . Если коэффициент дисконтирования расположен левее этой точки, то проект — прибыльный (результаты всех расходов и доходов, приведенные к сегодняшнему дню, дают в сумме положительный эффект). Если же коэффициент дисконтирования правее этой точки, то проект перестает быть прибыльным. Таким образом, коэффициент дисконтирования, соответствующий точке D^* , имеет граничный характер и показывает эффективность самого проекта, так как точка может быть получена, исходя из потоков денежных средств, генерируемых проектом. Точка D^* является параметром, характеризующим «экономический кпд» проекта. Она называется «внутренней нормой доходности проекта» и обозначается IRR .

В экономической литературе можно встретить и другие названия для IRR . Поэтому авторы предпочитают ставить рядом с русской аббревиатурой общепризнанную английскую.

Внутренняя норма доходности проекта (IRR)

Рассмотрим подробнее экономический смысл параметра

IRR. С формальной точки зрения **IRR** — это то значение, коэффициента дисконтирования d , при котором обращается в ноль выражение для **NPV**:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} = 0$$

Задача 5. Фирма по продаже недвижимости предполагает купить две квартиры на общую сумму 350 млн. руб. Первую она хочет продать через год за 200 млн. руб., а вторую — через два года за 350 млн. руб. Определить **NPV** при различных коэффициентах дисконтирования и **IRR** проекта.

Решение.

Решение задачи представлено в таблице (табл. 10.7) и на графике (рис. 10.2).

Таблица 10.7

Годы	Поток, млн. руб.	Дисконт				
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
0	-350					
1	200	181,8	166,6	153,84	142,8	133,3
2	350	289,2	243,0	207,10	178,5	155,5
Итого NPV		121,0	59,72	10,946	-28571	-61,111

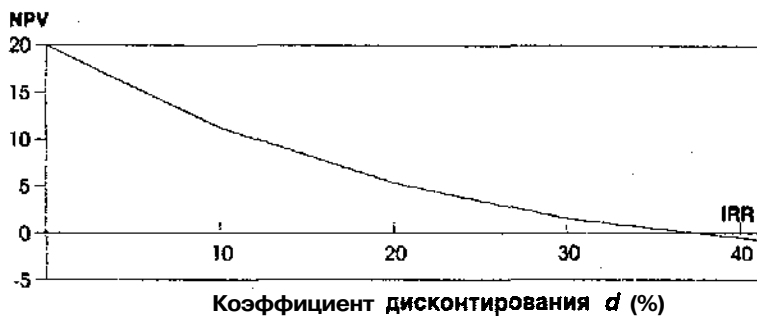


Рис. 10.2

Задача 6.

Инвестор вложил в предприятие по выпуску хлебобулочных изделий 12 млн. долл. Планируемые ежегодные поступления составят:

Таблица 10.8

Годы							
0 (инвестиции)	1	2	3	4	5	6	7
Поток, млн. руб.							
-11	3	4	7	7	7	2	1

Требуется определить внутреннюю норму доходности проекта.

Решение.

Решение задачи представлено в таблице (табл. 10.9.) и на графике (рис. 10.3)

Таблица 10.9

Годы	Поток, млн. руб.	Дисконт				
		ОД	0,2	0,3	0,4	0,5
0 (инвестиции)	-11					
1	3	2,727	2,5	2,307	2,142	2
2	4	3,305	2,777	2,366	2,040	1,777
3	7	5,259	4,050	3,186	2,551	2,074
4	7	4,781	3,375	2,450	1,822	1,382
5	7	4,346	2,813	1,885	1,301	0,921
6	2	1,128	0,669	0,414	0,265	ОД75
7	1	0,513	0,279	0,150	0,094	0,0585
Итого ОТУ		11,161	5,666	2,070	-0,381	-2,109

Экономическая суть **IRR** — это уровень окупаемости средств, направленных на цели инвестирования. По своей природе **IRR** близка к различным процентным ставкам, используемым в других аспектах финансового менеджмента. Наиболее близкими величинами являются:

* действительная (реальная) годовая ставка доходности, предлагаемая банками по своим сберегательным счетам (т.е. ставка, рассчитанная по формуле сложных процентов за год);

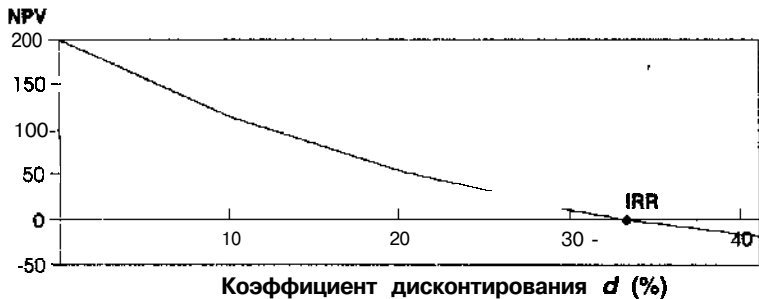


Рис.10.3

- действительная ставка процента по ссуде за год, рассчитанная по схеме сложного процента с учетом **неоднократного** погашения задолженности за год.

Иногда **IRR** называют поверочным дисконтом, так как она позволяет найти граничное значение коэффициента дисконтирования, разделяющее инвестиции, с точки зрения инвестора, на выгодные и невыгодные.

Для этого **IAK** сравнивают с тем уровнем окупаемости вложений, который инвестор выбирает для себя в качестве **стандартного**, и с учетом того, по какой цене сам инвестор получил капитал для инвестирования.

*Если ставка сравнения — это ставка кредита, то **NPV** — это доход, который мы получаем после погашения кредита и процентов по нему. Если $NPV < 0$, то проект не способен выдержать кредит на таком уровне, и это эквивалентно тому, что **IRR** меньше ставки кредита.*

Совершенно ясно, **IRR** может служить показателем «уровня риска» по проекту — чем больше **IRR** превышает принятый фирмой барьерный коэффициент, тем больший запас прочности у проекта и тем менее страшны возможные ошибки при оценке величины будущих поступлений.

Как выбрать коэффициент дисконтирования?

Согласование коэффициента дисконтирования с инвестором — ключевой момент для принятия решения об инвестициях.

Задача очень простая и сложная, поскольку процедура дисконтирования дает принципиальную возможность учесть инфляцию, риски, а также возможность альтернативного использования капитала.

Подчеркнем, что речь идет именно о согласовании. Задача разработчиков бизнес-плана — доказать инвестору свою точку зрения, опираясь на известные методические подходы. Они изложены ниже.

Коэффициент дисконтирования можно согласовывать поэлементно или сразу — «интегрально», не разбивая его на составляющие. При поэлементном согласовании используется

метод цены капитальных активов. Ставка дисконта рассчитывается как сумма, каждое слагаемое которой учитывает отдельные составляющие дисконта. В эту сумму включены:

- номинальная (с учетом будущей инфляции) ставка по банковским кредитам;
- премия за риск вложений в малые предприятия;
- премия за **страновой** риск;
- премия за закрытость компании, чьи акции покупаются инвестором;
- премия за относительный уровень специфических рисков рассматриваемого проекта по сравнению со средними рисками инвестиционных проектов того же типа.

Слово «премия» означает, что имеется некоторая базовая или безрисковая ставка, от которой все **рассчитывается**. Условно говоря, это и есть ставка, а все остальное — премии для инвестора **за**то, что он согласен инвестировать в малые предприятия в данной стране, многого о них не зная, и т.д.

В США оценка «безрисковых вложений» — это вложение в государственные ценные бумаги. Их **доходность** — **около 3,5%** годовых, и они абсолютно ликвидные: их можно в любой момент поменять на доллары.

Определить номинальную безрисковую ставку банковского процента по фактической ставке доходности долгосрочных государственных облигаций можно в стабильной экономике, при достаточном числе операторов рынка (без явных лидеров).

В отдельные периоды возможно существование отрицательной реальной ставки ссудного процента (для инвестиционных расчетов это ни в коей мере не является nonsensom — просто премии за инвестиционные риски должны закладываться в индивидуальную ставку дисконта).

За бездисктовую ставку в российских условиях можно принять **рентабельность** операций с теми товарами или **услугами**, когда конкурентный внутренний рынок сочетается с активным экспортом. Это — продовольственные и лекарственные товары первой необходимости, горюче-смазочные материалы.

В качестве примеров приведем конкретные средние цифры слагаемых дисконта по данным ведущих европейских стран и

США. Здесь номинальная годовая безрисковая ставка ссудного процента (складывающаяся из годовой инфляции в 3-4% и десятилетиями наблюдаемой средней годовой реальной безрисковой ставки также в 3-4%) составляет порядка 6-8%. Требуемая инвесторами премия за риск вложения в малый бизнес может достигать 5% годовых. Тоже касается и численной величины дополнительной премии. Дополнительную премию за страновой риск в индивидуальной ставке дисконта следует учитывать независимо от того, является ли инвестор резидентом данной страны или иностранным резидентом. Премия за страновой риск оценивается на основании рейтингов чисто экспортно и может согласно имеющейся мировой статистике составлять 200-250% ставки дисконта, рассчитанной с учетом всех других (помимо странового риска) факторов.

Конкретной оценкой рисковости того или иного проекта служит оценка среднего (среднеквадратического) отклонения разных ожидаемых доходностей проекта (или денежных потоков по нему в конкретные будущие периоды) от соответствующей средней ожидаемой доходности. В простейшем случае — среднее отклонение пессимистической и оптимистической оценок ожидаемой доходности от их среднестатистической величины. Таким образом, любые оценки рисков предполагают наличие достаточно подробной статистики отслеживания наблюдаемых величин — доходности акций, статистики поглощений и слияний различных компаний — всего того, для чего пишутся бизнес-планы и затеваются инвестиционные проекты. В России этого пока нет. Поэтому об индивидуальных ставках рисков нужно договариваться конкретно.

В качестве основы для оценки ставки дисконта «в целом» (или «интегрально») могут служить:

- при расчете в рублях — ставка Центрального банка РФ;
- при расчете в валюте — ставка по валютному вкладу «до востребования» в Сбербанке РФ.

ГЛАВА 11. КАК НЕ СЛЕДУЕТ СОСТАВЛЯТЬ БИЗНЕС-ПЛАН УЧЕНЫМ, АРЕНДА- ТОРАМ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ПО- СРЕДНИЧЕСКОЙ И СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Бизнес-план должен освещать не только позитивные моменты вашего бизнеса, но и имеющиеся проблемы. Необязательно детально излагать, кто будет посылать письма, заваривать чай или следить за чистотой в коридорах. Но тот, кому направлен бизнес-план, должен почувствовать, что эффективное исполнение этих обязанностей обеспечено.

Три бизнес-плана, которые недавно были представлены для экспертизы, иллюстрируют, как при составлении бизнес-плана одна идея может доминировать над всеми остальными. Авторы старались доказать уникальность своего проекта, но никто не уделил внимания вопросам планирования, управления, организации деятельности фирмы, маркетингу и прибыли. В результате планы были отвергнуты.

Ниже описаны недостатки этих планов.

Автор первого бизнес-плана работает в одном из крупных университетов. Он тщательно описал свои запросы с научной точки зрения, но только мимоходом заметил, как описанные технические или научные открытия могут быть использованы коммерчески. *Из этого бизнес-плана можно сделать вывод, что применение на практике и в бизнесе результатов изобретений автору казалось побочным.* Несмотря на это, он надеялся получить существенные суммы денег на исследования. Несколько страниц плана посвящено идеям, которые лежали в основе новой технологии, но в плане не было описания того, как исследования по завершении могли бы быть превращены в прибыльное предприятие. Формальный прогноз денег прилагался в конце документа, но он оказался просто рутинной бумажкой. Приведенные данные не имели какого-либо серьезного обоснования.

Этот случай служит классическим примером энтузиазма

*специалиста, связанного с техническим прогрессом, когда не принимаются во внимание **коммерческие** соображения.*

Обобщим основные ошибки, допущенные при составлении этого бизнес-плана.

Изложено слишком много технической информации, лишь незначительная часть которой понятна тем, кому адресован план.

Не описаны ни схема развития данного **бизнеса**, ни прогноз прибыли. *Прошли те времена, когда советы директоров **были** готовы выделить большие суммы денег исследователям на «чистую науку».*

Претенденты на ссуду не привели анализ рынка для будущего продукта, так что в бизнес-плане не было ничего привлечательного с финансовой стороны.

Упомянуты имена выдающихся ученых, но ничего не сказано о тех, кто будет заниматься организацией производства, управления, какова будет структура предприятия.

Таким образом, у авторов не было плана действий, кроме намерений проводить исследования. Некоторая технологическая инновация, блестящая сама по себе, но полная неосведомленность, о том, что представляет собой рынок хотя бы для одного продукта, и при этом запрос значительных средств не образуют даже подобия плана, который может вызвать интерес у банкира. *Возможно, этот документ при условии полного изменения акцентов от технологии к потенциальному продукту и рынку для него при ясном изложении мог бы быть использован для того, чтобы, например, продать идею какой-либо действующей фирме. Целесообразно также реализовать через подходящую компанию право использования патента.* Но как план, составленный для того, чтобы показать, как будут «работать» и использоваться данные займы деньги, он был абсолютно бесполезен.

Второй бизнес-план был более обоснован с коммерческой точки зрения. Однако он так же, как и первый, **оказался** несостоятельным. Этот план базировался на биологической технологии, в которой не многие люди имеют хотя бы базовые знания. При изложении содержания введено много **новых** терми-

нов, избыточное употребление которых характерно не только для многих научных и технологических описаний. Все профессионалы — инженеры и торговцы, мясники и булочники используют слова со специальным значением. Иногда такие слова обозначают короткое название новой идеи, но назначение большинства из них заключается в том, чтобы произвести впечатление на публику. Сугубо техническими терминами или специальными обороты не должны фигурировать в бизнес-плане — или необходимо объяснить их значение. *Задача составителя бизнес-плана — не удивить читателя этого документа, а дать ему четкое представление о ситуации.*

Третий бизнес-план посвящен будущему биотехнологического предприятия. *Проблемы этой компании не ограничиваются избытком специальных терминов в представленном плане.* Они глубже. План демонстрирует отсутствие реальных условий для решения проблем компании. Первоначально организованная для того, чтобы поставлять товары на рынок, через некоторое время компания оказалась на грани закрытия из-за провалов в производстве, ухудшения качества, сокращения количества продукции. Компания была спасена реорганизацией, произведенной первоклассным специалистом, производственным инженером совершенно другого профиля. По мнению авторов бизнес-плана, новое вливание капитала необходимо для будущего развития производства. *Рынок для товаров компании был просто даром судьбы. Она бесконечно могла продавать все, что производила, и считалось, что так будет продолжаться всегда.* Однако в бизнес-плане не было указано на маркетинговую политику, структуру управления, систему финансового и денежного контроля. *Следует твердо усвоить, что никто никогда не вкладывает инвестиции до тех пор, пока не убедится, что вопросам контроля за движением денег уделено адекватное внимание и имеется соответствующий обоснованный план.*

Для представителей бизнеса приведенные примеры могут служить хорошим примером чужих ошибок, как не следует составлять **бизнес-план**.

Часто говорят: ошибки возникают из-за того, что не так просто найти людей с опытом и навыками в менеджменте. В

США, как правило, оценивают бизнес-планы более всего по тому, как в них представлен менеджмент. Этому разделу придается больше значения, чем любому другому фактору, даже описанию самого продукта. **Американцы требуют, чтобы менеджмент был «сбалансирован».** Под этим понимается рациональное распределение функций между различными уровнями управления. Бизнес иногда называют «управляемым рынком» или, напротив, «управляемым продуктом». Это специальные термины, но они отражают реальную картину. *Каждое подразделение управления должно решать проблемы, тесно взаимодействовать и быть в состоянии влиять на конкретные решения.*

Такой подход и называется сбалансированным управлением. Схему сбалансированного менеджмента включайте в бизнес-план и убедите банкира или другого партнера, что этот баланс действительно имеет место в вашей фирме.

Такие стороны бизнеса, как учет, контроль, составление калькуляций и переписка, также важны для успеха. Известны фирмы, которые терпели убытки, несмотря на то, что производили хорошиитовар и имели обученный персонал службы маркетинга, но где сотрудники администрации офисов и магазинов были **недисциплинированы**. Они редко доставляли товар в обещанное время, не отвечали на запросы, задерживали высылку счетов. Естественно, клиенты отворачивались от такой фирмы.

11.1. Характерные ошибки в документальном оформлении сделок

Ускоренное становление в нашей стране рыночной экономики, связанное с изменением форм собственности и появлением миллионов новых собственников и миллионов новых юридических лиц, вызвало потребность в сотнях новых руководителей и бухгалтеров. И этот спрос неминуемо породил соответствующее предложение. Материал, изложенный в данном параграфе, поможет избежать многих ошибок.

Ошибки при операциях с основными средствами

Отсутствие расчета экономической эффективности от капитальных вложений в основные средства. Очевидно, что капиталы, омертвленные в основные средства, должны приносить доход. Само собой разумеется, что вновь созданные и приобретенные объекты основных средств потребуют и соответствующих эксплуатационных затрат по их содержанию, куда следует также включить налог на имущество предприятий.

К сожалению, в хозяйственной практике достаточно часто отсутствуют расчеты экономической эффективности от использования в предпринимательской деятельности объектов основных средств. Не подлежащая обсуждению аксиома о необходимости предварительного расчета эффективности произведенных инвестиций на практике отсутствует. Расчеты, которые были обязательны для всех экономистов и плановиков еще 10 лет назад, подчас заменяются лишь интуицией руководителя и устными советами коллег.

Капитальные вложения в арендованные основные средства производятся арендатором без согласия с арендодателем. В договорах аренды основных средств, если и имеются пункты, регламентирующие порядок текущего ремонта арендованных основных средств, порядок капитальных вложений в арендованные основные средства (новое строительство, достройка, реконструкция, модернизация) практически всегда отсутствует.

Гражданский кодекс РФ регламентирует вопросы улучшения арендованного имущества, произведенные арендатором.

Произведенные арендатором отделимые улучшения арендованного имущества являются его собственностью, если иное не предусмотрено договором аренды.

В случае, когда арендатор произвел за счет собственных средств и с согласия арендодателя улучшения арендованного имущества, неотделимые без вреда для имущества, арендатор имеет право после прекращения договора на возмещение стоимости этих улучшений, если иное не предусмотрено договором аренды.

Стоимость неотделимых улучшений арендованного имущества, произведенных арендатором без согласия арендодате-

ля, возмещению не подлежат, если иное не предусмотрено законом.

Улучшения арендованного имущества, как делимые, так и не делимые, произведенные за счет амортизационных отчислений от этого имущества, являются собственностью арендодателя.

Особым образом регулируются сейчас вопросы капитальных вложений в арендованное имущество в случае аренды предприятий.

Статьей 656 Гражданского кодекса РФ установлено:

«Подоговору аренды предприятия в целом как имущественного комплекса, используемого для осуществления предпринимательской деятельности, арендодатель обязуется предоставить арендатору за плату во временное владение и пользование земельные участки, здания, сооружения, оборудование и другие входящие в состав предприятия основные средства, передать в порядке, на условиях и в пределах, определяемых договором, запасы сырья, топлива, материалов и иные оборотные средства, права пользования землей, водой и другими природными ресурсами, зданиями, сооружениями и оборудованием, иные имущественные права арендодателя, связанные с предприятием, права на обозначения, индивидуализирующие деятельность предприятия, и другие исключительные права, а также уступить ему права требования и перевести на него долги, относящиеся к предприятию».

Следовательно, здесь речь идет об аренде предприятия в целом — со всем имуществом, всеми активами и пассивами, а также с торговой маркой предприятия и марками производимой продукции.

Для такого случая аренды всего предприятия статья 662 Гражданского кодекса РФ предусматривает следующий порядок капитальных вложений: «Арендатор предприятия имеет право на возмещение ему стоимости неотделимых улучшений арендованного имущества независимо от разрешения арендодателя на такие улучшения, если иное не предусмотрено договором аренды предприятия. Арендодатель может быть освобожден судом от обязанности возместить арендатору стоимость

таких улучшений, если докажет, что издержки арендатора на эти улучшения повышают стоимость арендованного имущества несоразмерно улучшению его качества и (или) эксплуатационных свойств или при осуществлении таких улучшений были нарушены принципы добросовестности и разумности».

Согласно Положению по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности (приказ Минфина №34 н) (п. 42), «законченные капитальные затраты в арендованные здания, сооружения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным средствам, зачисляются арендатором в собственные основные средства в сумме фактических расходов, если иное не предусмотрено договором аренды».

В том же положении (п. 43) предусмотрено, что «изменение первоначальной стоимости основных средств допускается в случаях достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации соответствующих объектов».

Таким образом, нормативными документами предусмотрено, что капитальные вложения арендатора в арендованные основные средства учитываются в его балансе в составе собственных основных средств на все время действия договора аренды, если договором не предусмотрено иное.

На практике достаточно часто встречается ситуация, когда арендодатель-собственник основных средств (производственного оборудования или помещений) с радостью заключает договор аренды, в котором помимо достаточно высокой регулярной арендной платы предусмотрена обязанность арендатора по реконструкции полученного в аренду объекта основных средств. При этом руководство организации арендодателя-собственника наивно полагает, что это однозначно выгодно для их организации, так как эти вложения ей и достанутся.

Встречаются случаи, что арендатор производит реконструкцию и модернизацию полученных в аренду объектов основных средств вообще без разрешения арендодателя.

Таким образом, если договор аренды не предусматривает категорическое условие, что любые капитальные вложения арендатора в основные средства, произведенные им без письменного разрешения арендодателя, влекут немедленное растор-

жение договора, то возникает ситуация, крайне невыгодная для арендодателя.

Предположим, что арендатор произвел капитальные вложения в арендованные основные средства. При этом арендодатель должен возместить их стоимость, если иное не предусмотрено договором аренды.

Однако даже если арендатор безвозмездно передаст (подарит) эти капитальные вложения арендодателю, то это также вряд ли обрадует арендодателя, поскольку третьим абзацем пункта 2.7 Инструкции Госналогслужбы РФ №37 «О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль» от 11 августа 1995 г. предусмотрено: «По предприятиям, получившим безвозмездно от других предприятий основные средства, товары и иное имущество, налогооблагаемая прибыль увеличивается на стоимость этих средств и имущества, но не ниже их балансовой (остаточной — по основным средствам) стоимости, числящейся у передающей организации. При этом их стоимость по данным бухгалтерского учета передающей стороны указывается в документах по передаче».

Следовательно, собственник объектов основных средств перед заключением договора аренды должен четко просчитать все варианты, имея в виду, что:

- либо ему придется компенсировать капитальные вложения, произведенные арендатором, отвлекая на это источники собственных средств (чистую или нераспределенную прибыль, фонды накопления или уставный капитал),
- либо ему придется принять их безвозмездно, увеличив на сумму этих вложений свою налогооблагаемую базу по налогу на прибыль;
- либо сразу принять на свой баланс эти вложения и зачесть их в качестве арендной платы.

В любом случае эти варианты должны быть учтены при заключении договора аренды. В противном случае арендодатель вместо выгоды от сдачи в аренду своего имущества может остаться «в долгах как в шелках», в оплату которых и пойдет его собственность.

11.2. Характерные ошибки при осуществлении посреднической деятельности

Отсутствие понимания сущности посреднической деятельности. Фактически осуществляя различные виды посреднической деятельности, руководители и бухгалтеры организаций подчас даже не догадываются об этом. Форме хозяйственных договоров в таких организациях если и уделяется внимание, то второстепенное. А между тем посредническая деятельность имеет принципиальные отличия от других видов деятельности, и что самое главное от вида хозяйственных договоров и формы сделок зависят и различия в налогообложении.

В Гражданском кодексе (ПС) Российской Федерации (часть II) содержится расширенный перечень видов посреднической деятельности:

- поручение (статьи 971-979);
- комиссия (статьи 990-1004);
- агентирование (статьи 1005-1011);
- доверительное управление имуществом (статьи 1012-1026). *Статья 917 ГК РФ:*

«I. По договору поручения одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (доверителя) определенные юридические действия. Права и обязанности по сделке, совершенной поверенным, возникают непосредственно у доверителя».

Статья 990 ГК РФ:

«I, По договору комиссии одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента.

По сделке, совершенной комиссионером с третьим лицом, приобретает права и становится обязанным комиссионер, хотя комитент и был назван в сделке или вступил с третьим лицом в непосредственные отношения по исполнению сделки».

При этом статьей 996 ГК РФ предусмотрено, что «вещи, поступившие от комиссионера к комитенту либо приобретен-

ные комиссионером за счет комитента, являются собственностью последнего».

Статья 1005 ГК РФ:

«1. По агентскому договору одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершить по поручению другой стороны (принципала) юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала, либо от имени и за счет принципала.

По сделке, совершенной агентом с третьим лицом от имени и за счет принципала права и обязанности возникают непосредственно у принципала».

Статья 1012:

«1. По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществить управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя).

Передача имущества в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему.

2. Осуществляя доверительное управление имуществом, доверительный управляющий вправе совершать в отношении этого имущества в соответствии с договором доверительного управления любые юридические и фактические действия в интересах выгодоприобретателя».

Следует отметить, что Указом Президента Российской Федерации №2204 «Об обеспечении правопорядка при осуществлении платежей по обязательствам за поставку товаров (выполнение работ или оказание услуг)» предусмотрено, что «к важнейшим основам правопорядка при осуществлении сделок на поставку товаров (выполнения работ или оказания услуг) относятся соблюдение нормы договора...».

Согласно основным принципам гражданского права России выбор формы договора отнесен к так называемым диспозитивным нормам (в отличие от императивных норм, т.е. безусловно обязательных), которую можно кратко назвать как

«свободу договоров». В соответствии с этой нормой стороны договора могут выбрать любую из предусмотренных в законодательстве моделей договоров либо сконструировать **неизвестную** действующему законодательству модель договора, не противоречащую закону.

Статья 421 Гражданского кодекса РФ:

«Стороны могут **заключить** договор, как предусмотренный, так и не предусмотренный законом или иными правовыми актами.

Стороны могут заключить договор, в котором содержатся элементы **различных** договоров, предусмотренных законом или другими правовыми актами (смешанный договор). К отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора».

Однако налогоплательщикам следует быть бдительными, так как какую бы форму договора они ни избрали, для целей налогообложения любой хозяйственный договор будет проверен на наличие в нем существенных отличительных черт, позволяющих квалифицировать его как исключительно посреднический.

11.3. Характерные ошибки при осуществлении совместной деятельности

Отсутствие цели (предмета) совместной деятельности.

Совместную деятельность можно с уверенностью назвать своеобразным «минным полем» для бухгалтера. Несмотря на достаточно хорошую юридическую проработку этого вопроса в гражданском законодательстве и литературе, а также на наличие специального письма Министерства финансов РФ, в котором содержатся все необходимые бухгалтерские проводки по **совместной** деятельности, *достаточно редко встречается постоянная совместная деятельность, оформленная абсолютно правильно со всех сторон; и в юридическом плане, и с точки зрения бухгалтерского учета, и с точки зрения налогообложения.*

Одной из причин этих ошибок является то, что совместная деятельность — это многогранное понятие, к ней относятся и управленческо-хозяйственные вопросы (организация взаимодействия двух или более юридических лиц), и юридические вопросы (оформление договора и всех приложений, протоколов, соглашений), и бухгалтерский учет совместной деятельности (на каких счетах что отражать, как представлять отчетность), и налоговые вопросы (как платить налоги от лица совместной деятельности, и как платить налоги каждому из участников), и вопросы распределения имущества, созданного совместной деятельностью... Естественно, что одному бухгалтеру без помощи аудитора не удастся совладать со всеми нюансами совместной деятельности, а отсюда и ошибки, и штрафные санкции.

Второй, но, пожалуй, самой главной причиной ошибок является тот факт, что у совместной деятельности отсутствует то, ради чего, собственно говоря, она и создана, ~ отсутствует цель совместной деятельности. А раз нет цели, то как ни организуй бухгалтерский учет и отчетность, нарушение обнаружится. Это встречается в тех случаях, когда совместной деятельностью прикрывают другие сделки: денежные ссуды между юридическими лицами, аренду и т.п.

Статьей 170 Гражданского кодекса Российской Федерации установлено:

Мнимая сделка, т.е. сделка, совершенная лишь для вида, без намерения создать соответствующие ей правовые последствия, ничтожна.

Притворная сделка, т.е. сделка, которая совершена с целью прикрыть другую сделку, ничтожна, К сделке, которую стороны действительно имели в виду, с учетом существа сделки, применяются относящиеся к ней правила.

Неправильное документальное оформление совместной деятельности. Совместная деятельность (простое товарищество) регулируется статьями 1041-1054 части II Гражданского кодекса Российской Федерации.

Статья 1041 ГК РФ гласит: «По договору простого товарищества (договору совместной деятельности) двое или несколь-

ко лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или иной не противоречащей закону цели.

Сторонами договора простого товарищества, заключаемого для осуществления предпринимательской деятельности, могут быть только индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Статьей 1042 ГК РФ, в частности, предусмотрено: «Вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в том числе **деньги**, иное имущество, профессиональные и иные знания, навыки и умения, а также деловая репутация и деловые связи.

Статья 1043 ГК РФ:

Внесенное товарищами имущество, которым они обладали на праве собственности, а также произведенная в результате совместной деятельности продукция и полученные от этой деятельности плоды и доходы признаются их общей деловой собственностью, если иное не установлено законом или договором простого товарищества либо не вытекает из существа обязательства.

Ведение бухгалтерского учета общего имущества товарищей может быть поручено ими одному из участвующих в договоре простого товарищества юридических лиц.

Статья 1044 ГК РФ:

При ведении общих дел каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей, если договором простого товарищества не установлено, что ведение дел осуществляется отдельными участниками либо совместно всеми участниками договора простого товарищества.

При совместном ведении дел для совершения каждой сделки требуется согласие всех товарищей.

В отношении с третьими лицами полномочия товарища совершать сделки от имени всех товарищей удостоверяется доверенностью, выданной ему остальными товарищами, или договором простого товарищества, совершенным в письменной форме.

Таким образом, совместная деятельность юридических лиц

и (или) индивидуальных предпринимателей предусматривает:

- наличие договора о совместной деятельности;
- ведение бухгалтерского учета совместной деятельности (обособленного бухгалтерского баланса).

При этом должны соблюдаться следующие условия.

Наличие надлежащим образом оформленного договора о совместной деятельности, в котором должны быть четко определены:

- участники совместной деятельности;
- предмет договора;
- взносы участников (указание конкретной суммы денежного взноса, перечень имущества, описание усилий);
- порядок распределения прибыли от совместной деятельности;
- порядок распределения имущества, созданного (приобретенного) совместной деятельностью;
- участник, которому поручено ведение общих дел и имущества совместной деятельности;
- срок действия договора;
- срок предоставления участникам сведений об их доле в имуществе совместной деятельности (для налогообложения);
- срок распределения между участниками полученной в совместной деятельности прибыли (убытка).

В ходе реализации договора все вышеуказанные позиции могут изменяться, уточняться и дополняться, что оформляется дополнительными соглашениями (протоколами), которые должны быть подписаны всеми участниками и являться неотъемлемой частью договора о совместной деятельности.

Наличие письменной договоренности всех участников совместной деятельности, в соответствии с которой ведение общих дел по совместной деятельности поручено одному из участников. Доверенность должна быть подписана первыми лицами участников (руководитель и главный бухгалтер), заверена их печатями и обязательно иметь дату выдачи (дату совершения).

В соответствии со статьей 186 Гражданского кодекса РФ

«доверенность, в которой не указана дата ее совершения, ничтожна».

Срок действия может быть установлен участниками в пределах трех лет; если срок доверенности отсутствует, то в соответствии с частью первой статьи 186 Гражданского кодекса РФ «она сохраняет силу в течение одного года со дня ее совершения».

Для договоров простого товарищества, заключенных после 1 марта 1996 г., наличие специальной доверенности не предусмотрено, так как участник, которому поручено ведение бухгалтерского учета простого товарищества, должен быть обозначен в договоре.

Наличие фактически проводимой совместной деятельности. Ведение деятельности определяется наличием в совместной деятельности оборотов по реализации от имени совместной деятельности товаров (работ, услуг) на счетах бухгалтерского учета (46, 48, 80), соответствующих предмету договора о совместной деятельности.

Если предметом договора о совместной деятельности является:

- реализация товаров, предоставление услуг, то выручка отражается по кредиту 46 «Реализация продукции (работ, услуг)»;
- реализация принадлежащих совместной деятельности основных средств, то выручка отражается по кредиту 47 «Реализация и прочее выбытие основных средств»;
- реализация ценных бумаг и прочих ценностей, то выручка отражается по кредиту счета 48 «Реализация прочих активов»;
- сдача в аренду имущества, объединенного в совместную деятельность, то выручка отражается по кредиту счета 80 «Прибыли и убытки»;
- строительство объектов основных средств или создание нематериальных активов, то внесенные вклады аккумулируются на счете 08 «Капитальные вложения» с дальнейшим отношением на счета 01 «Основные средства» или 04 «Нематериальные активы».

Наличие обособленного баланса совместной **деятельности**, который ведет один из участников совместной деятельности по письменной доверенности от других участников совместной деятельности или в соответствии с обязанностью, возложенной на него договором простого товарищества.

Ведение бухгалтерского учета совместной **деятельности** должно осуществляться в строгом соответствии с положениями письма Министерства финансов РФ «Об отражении в бухгалтерском учете и отчетности операций, связанных с осуществлением совместной деятельности» №7 от 24 января 1994 г.

При отсутствии на момент налоговой проверки хотя бы одного из условий:

- договора о совместной деятельности;
- доверенности на ведение общих дел;
- фактической совместной деятельности;
- обособленного **баланса совместной** деятельности;
- надлежащего бухгалтерского учета;

ГНИ правомочна ставить вопрос о несостоятельности договора о совместной **деятельности**, т.е. о признании его несостоявшимся (недействительным, ничтожным) в судебном порядке.

С 1 марта 1996 г. также не могут существовать простые товарищества (осуществляться совместная деятельность), в которых среди участников (товарищей) числятся физические лица, не зарегистрированные в установленном порядке в качестве индивидуальных предпринимателей, или некоммерческие организации и учреждения. В соответствии с параграфом 5 гл. Гражданского кодекса Российской Федерации (статьи 116-123) к некоммерческим организациям относятся: потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации (объединения), фонды, **учреждения**, объединения **юридических лиц** (ассоциации и союзы).

ГЛАВА 12. СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль есть манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образ действий, т.е. в данном случае способ преодоления конфликтной ситуации, решение проблемы, приведшей к конфликту. Следовательно, путь к урегулированию конфликтов лежит через те же пять способов, что нашли графическое изображение в сетке **Томаса-Килменна** а именно: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.

Определение стратегии разрешения конкретного конфликта связано с выбором способа действий, равнозначного стилю конфликтного поведения. При этом приходится принимать в расчет ряд существующих обстоятельств, **которые так** или иначе сводятся к использованию мер стимулирования, включая убеждение и принуждение.

Во-первых, основная задача в урегулировании любого конфликта состоит в том, чтобы по возможности придать ему функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от негативных последствий противостояния или острого противоборства. Такой результат достижим, если участники конфликта проявят честный и доброжелательный подход к улаживанию своих разногласий, общую в этом заинтересованность, если они приложат совместные усилия к поиску положительного решения на основе консенсуса, т.е. устойчивого, стабильного согласия со всех сторон.

При консенсусе вовсе не обязательно, чтобы общее согласие было единогласным — полным совпадением позиций всех участников процесса урегулирования конфликта. Достаточно того, чтобы отсутствовало возражение кого-либо из оппонентов, ибо консенсус несовместим с отрицательной позицией хотя бы одной из сторон, участвующих в конфликте. Конечно, тот или иной вариант согласия зависит от природы и типа конф-

ликта, характера поведения его субъектов, а также от того, кто и как управляет конфликтом.

Во-вторых, возможен двоякий исход конкретного конфликта — его полное или частичное разрешение. В первом случае достигается исчерпывающее устранение причин, вызвавших конфликтную ситуацию, а при втором варианте происходит поверхностное ослабление разногласий, которые со временем могут вновь обнаружить себя.

При полном разрешении конфликт прекращается как на объективном, так и на субъективном уровне. Конфликтная ситуация претерпевает кардинальные изменения, ее отражение в сознании оппонентов означает трансформацию, превращение «образа противника» в «образ партнера», а психологическая установка на борьбу, противодействие сменяется ориентацией на примирение, согласие, партнерское сотрудничество.

Частичное же разрешение не искореняет причины конфликта. Оно, как правило, выражает только внешнее изменение конфликтного поведения при сохранении внутреннего побуждения к продолжению противоборства. Сдерживающими факторами выступают либо волевые, идущие от разума аргументы, либо санкция сторонней силы, воздействующей на участников конфликта. Предпринимаемые меры направляются на то, чтобы убедить или заставить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия, исключить чье-либо поражение, указать на средства, способствующие взаимопониманию.

В-третьих, отдельное лицо или социальная группа, соотнося интересы конфликтующих сторон и параметры их поведения, выбирают приоритетный для себя способ разрешения конфликта, наиболее доступный и приемлемый в данных условиях. Необходимо понимание того, что не всякий стиль, следовательно, и способ подходят к конкретной ситуации. Каждый из способов эффективен лишь при разрешении определенного типа конфликтов.

Для подтверждения этого обратимся к ситуации, описанной в книге В.П. Шейнова «Конфликты в нашей жизни и их разрешение» (с. 157).

Частное предприятие процветает. Собственники — физические лица, два человека, работают на этом же предприятии. Они получают большие дивиденды на вложенный капитал. Главный бухгалтер же, кроме заработной платы и премии к отпуску, ничего не имеет. Работой он буквально завален. В законодательных актах много неясного и противоречивого. Но главный бухгалтер умело «продирается» через частокол законов, постановлений и инструкций, обеспечивая дополнительную прибыль за счет экономии на налогах (ввиду умелого нахождения лазеек в нормативных материалах). Претензий у контролирующих органов, у налоговой инспекции нет, правда, чтобы этого достичь, приходится систематически перерабатывать. Главбуха раздражает, что он за свой профессионализм, переработки и создание дополнительной прибыли в материальном плане ничего не имеет. Тем более что доходы его несравненно меньше доходов учредителей.

Учредители же считают что они условия договора выполняют и не желают ничего менять. Назревает конфликт. Формально собственники предприятия, обладающие к тому же более высоким рангом, правы: размер зарплаты главного бухгалтера и порядок его премирования предусмотрены трудовым договором, который выполняется без нарушений. В этом случае учредители вполне обоснованно могут оставить претензии своего служащего без внимания, избрав для разрешения назревшего конфликта способ уклонения.

Но в таком выборе учредителей есть большой риск столкнуться в дальнейшем с серьезными неприятностями, если в ответ на их бездействие главный бухгалтер будет менее изворотлив в ведении финансовой документации, перестанет творчески относиться к работе или вовсе уйдет в другую фирму. Развитие конфликта по любому из упомянутых вариантов грозит предприятию потерей части прибыли. Оно, возможно, лишится опытного специалиста бухгалтерского дела. Поэтому собственникам выгоднее пойти на уступку, повысить материальную заинтересованность главбуха, изменив договорные условия оплаты его труда. В этом случае с их стороны приоритетным окажется способ приспособления.

Способ конфронтации часто избирают участники коллективных трудовых споров, локальных и всеобщих социальных конфликтов. Нередко они доводят свои разногласия с работодателями по социально-трудовым проблемам до крайней формы — забастовки, пуская в ход угрозу нанесения ощутимого экономического ущерба, а также психологическое давление посредством проведения митингов, демонстрации и голодовок, выдвижение политических требований к органам власти и т.п. Сотрудничество — весьма результативный способ разрешения конфликтов в организациях, позволяющий путем открытого коллективного обсуждения, взаимного согласования достигать удовлетворения интересов конфликтующих сторон.

Обратимся для примера к конкретной ситуации. Отноительно проекта перестройки одного из основных цехов крупного промышленного предприятия столкнулись совершенно разные подходы к решению задачи. Группа специалистов, поддерживаемая работниками цеха, предложила вариант модернизации оборудования и совершенствования существующей технологии без приостановки производственного процесса. Группа же специалистов, представляющая общезаводские службы, выступила с более радикальным проектом, рассчитанным на полную замену оборудования и перевод цеха на новую технологию. Обе группы апеллировали к руководству предприятия, доказывая преимущества своего проекта и неприемлемость другого. Между ними разрастался конфликт.

Генеральный директор принял решение провести общезаводское совещание по предварительному рассмотрению предлагаемых проектов реконструкции цеха. Он также обратился к ученым отраслевого научно-исследовательского института с просьбой дать экспертное заключение по упомянутым проектам.

Всестороннее обсуждение предложенных к рассмотрению проектов реконструкции цеха и авторитетное суждение специалистов НИИ позволили выявить сильные и слабые стороны проектов, вникнуть в суть авторских обоснований. В ходе дискуссии произошло сближение позиций сторонников разных проектов и в конечном счете сложилось единое мнение относи-

тельно параметров оптимального варианта. Ориентация руководства предприятия на создание благоприятных условий для сотрудничества дала возможность не только примирить конфликтующие стороны, но и разрешить разрастающийся конфликт таким образом, чтобы направить общие усилия всех специалистов на реализацию важной производственно-технической задачи...

Широко распространенным способом разрешения конфликтов является ныне компромисс. В частности, это связано с тем, что наше время отличается повышенным динамизмом событий и тесным сопряжением общественных сил. Требуются определенное равновесие и баланс, неременный учет как того, что ведет к сближению и сотрудничеству, так и того, что нарушает партнерские отношения, порождает конкуренцию, противоборство и обострение конфликтов.

Классический пример компромисса — отношения продавца и покупателя на рынке, в том числе при мелкооптовой торговле продуктами питания и непродовольственными товарами. Результат купли-продажи (главным образом соглашение о цене) и есть желанный плод компромисса, взаимных уступок, устраивающих обе стороны.

Вместе с тем постоянное обращение к компромиссам показывает, что нет универсальных, единственно пригодных средств, что любой способ как совокупность приемов и правил имеет ограничения в зависимости от ситуации участников конфликта и решаемых ими задач. Компромисс тем и удобен, что не противостоит другим способам урегулирования конфликтов, не исключает их использования наравне или в сочетании с собой.

В-четвертых, конфликтующая сторона может при определенных условиях воспользоваться не одним, а двумя-тремя или вообще всеми способами разрешения конфликта. Это обстоятельство также служит подтверждением того факта, что ни один из стилей поведения в конфликтах, способов их разрешения нельзя выделять, признать как наилучший и, соответственно, как наихудший. Главное заключается в том, что нужно обрести умение с пользой применять любой из способов, сознательно

делать тот или иной выбор, исходя из конкретной конфликтной ситуации.

Но возможны и собственные предпочтения, склонность к тому или иному способу. Приоритет отдается такому подходу, использование которого дает возможность человеку чувствовать себя в сложившейся конфликтной ситуации более раскованным и свободным в действиях.

Был разработан специальный тест на способ разрешения конфликтов, позволяющий каждому составить примерную характеристику своей реакции на конфликтные ситуации. Эта реакция оценивается в баллах — от 5 (высокая оценка) до 1 (низкая оценка) — в зависимости от частоты использования способа и испытываемого самочувствия при большинстве случающихся конфликтов. Результаты фиксируются в таблице (табл. 12.1) которая представляет собой инструмент наглядного упорядочения ответов и систематизации полученных оценок.

Обязательным условием предлагаемого теста является прежде всего готовность человека уяснить для себя, какой из пяти стилей конфликтного поведения используется им чаще или реже всего при разрешении конфликтов, какой из способов он считает наиболее подходящим и удобным, позволяющим чувствовать себя достаточно комфортно. Несомненно, важны искренние и быстрые ответы, выражающие непосредственную и интуитивную реакцию на предусмотренные вопросы. Требуется также незамедлительная, без раздумий и колебаний, запись своей оценки в соответствующем столбце таблицы. Только при соблюдении этих условий можно рассчитывать на получение общей объективной картины того, как данное лицо относится к разным методам разрешения конфликтов, какие из них в данный момент для него предпочтительны.

Таблица 12.1

Оценка реакции человека на конфликты

Способ разрешения конфликта	Отношение к использованию способа			
	Использу- ую чаще всего	Предпочитаю использовать	Используй- ю реже всего	Чувствую себя наименее комфортно
УКЛОНЕНИЕ стараюсь уклониться от участия в конфликте				
ПРИСПОСОБЛЕНИЕ стараюсь выработать решение , удовлетворяющее конфликтующих				
КОНФРОНТАЦИЯ активно отстаиваю собственную позицию				
СОТРУДНИЧЕСТВО ищу пути совместного решения проблемы				
КОМПРОМИСС ищу решение , основанное на взаимных уступках				

Значение приведенной модели не исчерпывается фиксированием реакции на конфликт со стороны данного человека, свойственной ему на момент прохождения теста. Не менее **существенно** и то, что полученные результаты пригодны для целенаправленной корректировки его отношения к стилям поведения, способам разрешения конфликтов в дальнейшем.

Склонность конкретного лица в выборе способов разрешения конфликтов выявляется и другими приемами. В частности, можно прибегнуть к психологическому тесту, который состоит из 15 вопросов-утверждений — по три вопроса на каждый из пяти стилей конфликтного поведения (табл. 12.2).

Оценка в баллах выставляется по следующей шкале: не согласен — 1 балл, согласен — 2, скорее согласен — 3, больше согла-

Таблица 12.2

**Выявление предпочтений и выборе способов
разрешения конфликтов**

Способ разрешения конфликтов	Вопросы-утверждения, требующие ответа	Оценка ответа (в баллах)
<i>Уклонение</i>	1. Мне сложно отстаивать свою позицию, даже если я точно знаю, что прав 2. Избегаю напряженных конфликтных ситуаций 3. Добиваюсь эффективных результатов, когда работаю под руководством более опытного партнера	
<i>Приспособление</i>	1. Для меня важно сохранить хорошие отношения, даже если приходится жертвовать своими интересами 2. Много времени уделяю проблемам других и часто забываю о себе 3. Если это сделает другого счастливым, даю ему возможность настоять на своем	
<i>Конфронтация</i>	1. Я человек принципиальный и никогда не меняю своей позиции 2. Из любого конфликта выхожу победителем 3. Продолжаю спор до тех пор, пока собеседник не примет мою точку зрения	
<i>Сотрудничество</i>	1. Трачу много времени на поиски общих точек соприкосновения 2. Пересматриваю свою точку зрения, если почувствую свою неправоту 3. С удовольствием проявляю инициативу в примирении сторон	
<i>Компромисс</i>	1. Отзываюсь на предложение других, но сам не склонен проявлять инициативу 2. Легко соглашаюсь уступить, если и другой поступает так же 3. Часто соглашаюсь на первое же условие, если оно ведет к урегулированию во взаимоотношениях	

сен — 4 и полностью согласен — 5 баллов. Если сумма баллов за ответы на три вопроса превышает 10, то предпочтительность способа разрешения конфликтов считается выраженной.

Осведомленность человека о своих склонностях в выборе способов разрешения конфликтов, полученная в результате теста, может послужить ему определенным ориентиром в развитии способностей реагировать надлежащим образом на конфликтные ситуации, использовать подходящие обстоятельствам спо-

собы разрешения конфликтов. Важно утвердиться во мнении, что в том или ином конкретном случае бывает достаточно избрать только один из известных способов разрешения конфликта, но возможен переход от одного способа к другому в зависимости от стадии развития конфликта или использование способов в комбинации, необходимость которой появляется при усложненных обстоятельствах и затяжном характере конфликтного столкновения.

ГЛАВА 13. НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ

13.1. Разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов

Предвидеть развитие **внутригруппового** и **межгруппового** взаимодействия невозможно как без знания общих закономерностей существования и функционирования неформальных групп, так и без учета значимости групповых норм. Конфликт норм часто становится причиной неприятия нового члена в группе или раскола уже сложившейся социальной группы.

*Нормы, обеспечивая предсказуемость поведения членов коллектива, позволяют каждому стандартно реагировать на ситуации, не задумываясь, не рискуя попасть в неловкое положение **самому** или поставить в него других.* С этой точки зрения нормы оказываются фактором стабилизации отношений, избавляют человека от тревог и неопределенности. Длительное пребывание в среде с незнакомыми или чужими нормами нередко приводит к нервным перегрузкам, которые могут вызвать болезни сердечно-сосудистой системы, желудочно-кишечного тракта, неврозы и т.д.

Утверждение единых для групп норм поведения и отноше-

ния к окружающему обеспечивается механизмом формирования и развития неформальной группы. На первом этапе, когда члены группы мало знакомы друг с другом, каждый руководствуется в своем поведении собственными, вынесенными из прошлого опыта нормами. В процессе взаимодействия участники группы постепенно выясняют индивидуальные нормы каждого. Если нормы оказываются достаточно схожими, начинается процесс их сближения, поскольку сходство индивидуальных норм вызывает чувство взаимной симпатии.

Одновременно с процессом формирования норм усиливается групповое давление. Группа начинает применять негативные санкции в отношении тех членов, которые в своем поведении отклоняются от групповых норм. Сначала нарушитель получает косвенные сигналы неодобрения (прохладное отношение, косые взгляды и т.п.). Затем нарушителю начинают открыто высказывать недовольство и требовать соблюдения групповых правил и традиций. В крайнем случае с нарушителем перестанут считаться, сделают его объектом насмешек.

Когда система норм сформировалась, все стороны производственной жизни коллектива оказываются под контролем группы. В организованных группах существуют специальные роли контролеров. В стихийных группах некоторые индивиды выполняют эту роль спонтанно. Большинство групп имеет «цензора», хранителя норм.

Групповые нормы, касающиеся неформального общения, складываются, как правило, стихийно. Они представляют собой стандартные правила поведения, которых придерживаются участники группы.

Конфликт, как и всякое отношение между людьми, регулируется нормами общественного поведения. При этом действуют нормы различного рода: нравственные, религиозные, правовые, политические. Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет **долговременный** порядок разрешения конфликтов и тем самым является эффективным средством функционирования развитых организационно-экономических систем. Использование норм для

урегулирования конфликтов имеет свои особенности, так как они действуют в специфической обстановке, в процессе противоборства сторон.

Наибольшее значение при регулировании конфликтов имеют нравственные нормы поведения людей. И это естественно, поскольку почти любой конфликт так или иначе затрагивает нравственные представления о добре и зле, правильном и неправильном поведении, чести и достоинстве, справедливости и порядочности, вознаграждении и наказании и т.п. В их свею уже сам конфликт и его участники получают нравственные оценки. Однако эти оценки неоднозначны, а порой и весьма различны, даже противоположны.

Важное значение для управления конфликтами имеют *нормы права*. В отличие от нравственных правил правовые нормы однозначны, закреплены в законах и других актах, санкционированы государством. Правовая оценка предпосылок и самого конфликта имеет официальный характер и не может быть изменена под давлением одной из сторон или под воздействием общественных настроений и пристрастий. Это относится и к конфликтам, подпадающим под действие норм международного права.

Правовая норма, как и любая другая социальная норма, имеет несколько каналов воздействия на поведение людей:

- Информационное воздействие — норма предлагает индивидууму варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка.
- Ценностное воздействие — норма декларирует ценности, признаваемые обществом и государством.
- Принудительное воздействие — норма обладает силой принуждения в отношении тех, кто игнорирует ее требования. При нарушении нормы вступают в действие правовые механизмы, начинают функционировать должностные лица, занятые применением права.

В ряде западных стран в целях предупреждения конфликтов распространено включение в договоры, заключаемые между фирмами и частными лицами, специальных пунктов, предусматривающих порядок разрешения возникающих споров.

Так, Американская ассоциация судей рекомендует при подготовке любого делового контракта предусмотреть: письменный обмен мнениями в случае возникновения разногласия: с самого начала разногласия желательно привлечение помощника или консультанта: использование любых попыток примирения: обеспечение достаточно высокого уровня лиц, ведущих переговоры: установление этапов переговоров, а в случае неудачи переговоров — определение арбитра, а также судебного или иного порядка рассмотрения спора. Несомненно, такие меры предупреждают спонтанный конфликт, удерживают стороны от непродуманных поступков.

Влияние нормы на поведение участников конфликта можно рассмотреть на примере правовой **нормы**, механизм воздействия которой хорошо известен. Он реализуется через посредство нескольких каналов.

Это, во-первых, информационное воздействие: норма предлагает индивидууму (социальной группе) варианты поведения, одобряемые государством, предупреждает о последствиях того или иного поступка. Во-вторых, норма оказывает ценностное воздействие, так как декларирует ценности, признаваемые обществом и государством. **В-третьих**, правовая норма обладает принудительной силой в отношении тех, кто игнорирует ее требования.

Право воздействует на причины конфликта, его возникновение (**конфликтную ситуацию**), развитие и разрешение, а также на последствия конфликта, их влияние на участников конфликтного столкновения.

Причины конфликта поддаются нормативному регулированию как со стороны мотивации конфликта, так и с точки зрения влияния на объективные обстоятельства, способствующие его появлению.

Приведем *пример*,

Некто А. вступил в ссору со своим начальником Б. из-за того, что был, по его мнению, несправедливо лишен премии. В учреждении, где они работали, порядок премирования сотрудников не был оформлен документально и решения руководства о поощрении нередко вызывали не-

довольство. Четкое определение порядка и оснований премирования сняло бы напряженность в коллективе.

*Законный путь разрешения почти любого **конфликта** всегда существует (например, обращение в суд). Но во многих случаях конфликтующие стороны стремятся избежать суда или вмешательства других посредников, предпочитая решить конфликт самостоятельно и притом, естественно, в свою пользу. Вместе с тем, вступая в личностные отношения, люди должны считаться с принятыми в той или иной среде условностями, правилами поведения.*

Результаты конфликта подлежат правовой оценке в тех случаях, когда при фактическом разрешении конфликта пострадала та или иная стороны или были нарушены общественные либо государственные интересы. Если А., вымогая премию, все же добился того, что Б. подписал приказ о его премировании, хотя для этого не было основания, такой приказ в принципе подлежит отмене.

Юридические пути предупреждения конфликта при всей их важности негибки, а подчас чреваты новыми конфликтами. Целесообразно использовать такие способы их предотвращения, как взаимопонимание, переговоры, обычное общение в таких областях, как семья, соседство, окружающая среда, социальная защита. Все чаще для решения споров привлекаются не юристы, а посредники, консультанты, специалисты-психологи.

13.2. Образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов

Важно при предупреждении и разрешении конфликтов опираться на документальную основу. В этих целях используются документы, в которых фиксируются причины, вызывающие конфликтную ситуацию, позиции сторон, участвующих в конфликте, динамика столкновения, прохождение примирительных процедур, обращения в арбитраж и суд. Ниже приводятся образцы ряда таких документов.

Образец предложения провести переговоры по конфликту
(Оформляется в форме письма, адресованного
другой стороне в конфликте)

Уважаемый _____

Сообщаю Вам, что я намерен уладить наши разногласия и готов, если потребуется для разрешения проблемы, заново рассмотреть вопрос.

Я высоко ценю наши взаимоотношения и абсолютно **уверен(а)**, что мы сможем уладить это дело разумно и по справедливости.

Приглашаю Вас встретиться со мной (поговорить со мной, написать мне) для обсуждения наших разногласий и прошу Вас проявить такую же, как у меня, решимость уладить наш конфликт.

Благодарю Вас за то, что рассмотрели мое предложение.

Подпись

Дата

(Подобный текст может стать основой не только для письменного приглашения на переговоры, но и для телефонного разговора или личной беседы).

Образец соглашения о взаимопонимании

Мы, нижеподписавшиеся, признаем, что у нас имелись недоразумения по поводу _____ и хотим избавиться от этих недоразумений.

После подробного обсуждения, полностью обдуманного всеми сторонами, мы достигли взаимопонимания в следующем:

Настоящее соглашение (не) имеет силу юридического обязательства. (Если хотите, чтобы имело, впишите следующее: компенсациями за обязательства в данном соглашении является обмен приведенными выше взаимными обязательствами.)*

Соглашение подписано нами «_____» 200... года

Образец договора об услугах посредника

Мы, нижеподписавшиеся, договорившись о компенсации за обязательства в виде обмена взаимными обязательствами, настоящим соглашаемся предложить посреднику следующие **проблемы**: _____

Каждая сторона обязуется предпринять по крайней мере одну рабочую встречу с **нейтральным** посредником, выбранным по согласованию сторон, в течение двух недель со дня обращения к нему. Стороны должны **приступить** к переговорам со всеми полномочиями и с готовностью решить все спорные вопросы.

Все стороны согласны нести расходы по оплате услуг посредников в равной доле (если одна из сторон не **выразит желания** полностью оплатить расходы).

Каждая из сторон сохраняет все юридические права и возможность прибегнуть к любым другим способам удовлетворения согласно закону и справедливости, если в результате встреч _____

* Имеется в виду следующее: чтобы обязательство имело юридическую силу, нужно **указать**, почему оно дается, какую **“компенсацию”** за свое обязательство получит тот, кто его дал.

с посредником не будет достигнуто соглашение, приемлемое для каждой из сторон.

Назначенным посредником является: _____

Данное соглашение об услугах посредника (не) является соглашением об обязательствах, и каждая сторона согласна не принимать других действий, пока не будут завершены встречи с посредником.

Подписи

Дата

**Образец заявления администрации организации о решении
придерживаться политики использования программы
«Альтернативное решение конфликтов»**

Организация _____

признает, что для многих конфликтов существует менее дорогостоящий, более легкий в применении и более эффективный способ разрешения спора, чем традиционный судебный процесс, — использование программы «Альтернативное разрешение конфликтов» (АРК), включающей в себя **методы**, часто позволяющие избежать больших расходов и неприятностей, связанных с судебным разбирательством.

В связи с этим организация будет придерживаться следующего принципа политики улаживания конфликтов нашей компании, ее филиалов.

В случае возникновения спорных вопросов между нашей компанией и другой компанией мы намерены изучить возможность добросовестно уладить конфликт с помощью прямых переговоров или метода **АРК** до начала полномасштабного судебного разбирательства. Если наша компания или другая сторона сочтет, что **конфликт** не может быть улажен методом АРК или этот метод не принесет удовлетворительных для обеих сторон результатов, любая из сторон может обратиться в суд.

Во всех отношениях с нашей компанией, как с участием посредника, так и без него, следует иметь в виду этот принцип нашей политики.

Подпись руководителя

Дата

Образец описания процедуры рассмотрения жалобы работника организации

Намерением нашей организации, безусловно, является обеспечение безопасных и комфортных условий труда и справедливого общения с работниками. Поэтому в нашей фирме принято тщательно разбираться с жалобами работников. Работники знают, что следующая процедура разрешения конфликтов, возникших в результате трудовых отношений, является обязательной.

1. В случае конфликта между работником и организацией, между работником и другим работником или иным представителем организации работник должен сначала попытаться уладить конфликт с помощью прямого обсуждения с другой стороной.

2. Если после прямого обсуждения причина недовольства не будет устранена, работник должен подать официальную жалобу своему начальнику, который обязан расследовать жалобу в течение двух рабочих дней. (Этот срок может быть увеличен при наличии уважительных причин, например отсутствие ввиду командировки.) Начальник должен представить отчет по жалобе, устный или письменный (по своему выбору), как самому работнику, так и **вышестоящему** начальнику. Отчет должен содержать рекомендации по работе с жалобой.

3. Если работник считает, что начальник допустил несправедливость при рассмотрении жалобы или не удовлетворен принятым решением, он должен потребовать, чтобы расследова-

ние жалобы проводил менеджер или другой человек, не являющийся его начальником. В этом случае рассмотрение осуществляется в течение двух дней и отчет представляется работнику и менеджеру (если менеджер не проводит расследование сам, отчет должен быть представлен работнику и президенту фирмы или его заместителю).

4. Если второй отчет и содержащиеся в нем рекомендации не удовлетворяют работника, спор должен быть передан для улаживания нейтральному посреднику, который никаким образом не замешан в конфликте. Посредник может как быть, так и не быть работником фирмы. Он должен пытаться достичь применения и(или) разрешения конфликта с помощью переговоров с фирмой и работником или с работниками в течение пяти рабочих дней после второго расследования жалобы. Если его усилия не принесут положительного результата, необходимо привлечь нейтрального посредника, назначенного администрацией фирмы по согласованию с **работником**. Посредничество должно быть проведено в течение трех рабочих дней после отчета нейтрального посредника, в зависимости от расписания работы медиатора. Услуги медиатора должны быть оплачены фирмой.

5. В случае если описанный выше процесс рассмотрения жалобы не приведет к удовлетворению претензий работника, работник может **предпринимать** любые юридические действия, какие сочтет целесообразными при данных обстоятельствах.

Ознакомлен _____ (подпись работника)

Заверил _____ (подпись ответственного
лица организации)

Дата

Образец искового заявления о взыскании заработной платы

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ
о взыскании заработной платы

В _____ суд
Истец _____
(Ф.И.О., адрес)

Ответчик _____
(наименование орг-ции,

предприятия, учреждения, адрес)

Я работаю _____
(должность, выполняемая работа)
на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)
с « ____ » _____ 200__ г.

Указать, каких **выплат лишен** истец, или размер удержания,
произведенный из его зарплаты, и основания (из распоряжения
администрации), в чем их неправомерность

Комиссия по трудовым спорам мне отказала во взыскании
зарплатной платы. В соответствии со ст. _____

(указать ст. КЗоТ, которая, по мнению истца,
подлежит применению)

Прошу: Взыскать с _____ в мою пользу _____ руб.
(наименование ответчика)

Приложение

1. Справка о тарифной ставке (окладе) и среднем заработке истца.
2. Письменный расчет причитающейся, по мнению истца, суммы заработной платы, премии.
3. Копия решения комиссии по трудовым спорам.
4. Выписка из действующего в организации положения о премировании.
5. Копия искового заявления.

Подпись

Дата

Образец искового заявления о восстановлении на работе и оплате за время вынужденного прогула

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

о восстановлении на работе и
оплате за время вынужденного прогула

В _____ суд

Истец _____
(Ф.И.О., адрес)

Ответчик _____;
(наименование орг-ции,
предприятия, учреждения, адрес)

Я работал(а) _____
(должность, выполняемая работа)

на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)

с _____
(число, месяц, год)

Приказом _____ от _____ я уволен(а) _____
(число, месяц, год) (номер)

(основание увольнения)

Увольнение считаю незаконным: _____
(указать обстоятельства, на основании которых истец считает
увольнение неправомерным) _____ я не работаю.
(число, месяц, год)

В соответствии со ст. ст. 213, 214 КЗоТ РФ Прошу:

1. Восстановить меня на работе _____
(должность, выполняемая работа)

на (в) _____
(наименование предприятия, учреждения, организации)

2. Взыскать с _____ в мою пользу
(наименование предприятия, учреждения, организации)

средний заработок за время вынужденного прогула
с _____ по день восстановления на работе.
(число, месяц, год)

Приложение:

1. Копия приказа о приеме на работу.
2. Копия приказа об увольнении.
3. Выписка из протокола заседания профсоюзного комитета о согласии на увольнение.
4. Справка о размере заработной платы за последние два календарных месяца работы.
5. Копия искового заявления.

Подпись

Дата

**Образец искового заявления о возмещении вреда,
причиненного повреждением здоровья**

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

**о возмещении вреда, причиненного
повреждением здоровья**

В _____ суд

Истец _____

(Ф.И.О., адрес)

Ответчик _____

(наименование орг-ции,

предприятия, учреждения, адрес)

Я работаю _____

(должность, выполняемая работа)

на (в) _____

(наименование предприятия, учреждения, организации)

При исполнении трудовых обязанностей мне было _____

причинено _____

(число, месяц, год)

увечье _____

(указать обстоятельства причинения вреда)

Согласно акту от _____

(число, месяц, год)

признается вина ответчика в несчастном случае. По заключе-
нию ВТЭК от _____

(число, месяц, год)

в результате несчастного случая я признан(а) инвалидом _____

группы с утратой _____ % профессиональной трудоспособно-

сти, срок переосвидетельствования **установлен** _____

(число, месяц, год)

Мой средний заработок до увечья составлял _____ руб. Размер

получаемой в настоящее время пенсии _____ руб. Разница между утраченным мною заработком и получаемой пенсией составляет _____ руб.

При этом мною понесены дополнительные расходы

_____ (указать дополнительное питание,

_____ в сумме _____ руб.

_____ протезирование, санаторно-курортное лечение)

Администрация и профком в выплате возмещения отказали (удовлетворили в размере _____ руб. ежемесячно).

В соответствии со ст. 159 КЗоТ РФ прошу взыскать с

_____ (наименование предприятия, учреждения, организации)

в мою пользу возмещение причиненного здоровью вреда по _____ руб. в месяц с _____ по _____

(число, месяц, год) (число, месяц, год)

и единовременно _____ руб. дополнительных расходов. В судебное заседание для подтверждения иска вызвать свидетелей (-ля).

(Ф.И.О., адрес)

Приложение.

1. Копия искового заявления,
2. Акт о несчастном случае.
3. Заключение технического инспектора о причине несчастного случая.
4. Заключение ВТЭК о степени утраты трудоспособности.
5. Справка о размере пенсии.
6. Справка о заработной плате до увечья и в настоящее время.
7. Копия приказа администрации и постановления профкома об отказе в возмещении ущерба (удовлетворение требований в размере %).

Подпись

Дата

РАЗДЕЛ III

АНАЛИЗ ОШИБОК И РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ЛИЧНЫМИ КАЧЕСТВАМИ МЕНЕДЖЕРА-РУКОВОДИТЕЛЯ КОМАНДЫ РАЗРАБОТЧИКОВ БИЗНЕС-ПЛАНА

ГЛАВА 14. НЕУМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ

Приведем характерный для данной темы пример.

Генеральный директор Вадим Толстов отдавал работе все свои **силы**, рано начинал рабочий день, метался с одного совещания на другое в горячке менеджерской активности, задерживался допоздна, брал работу на дом. Каждый вечер он, возвращаясь домой, колдовал над документами, писал отчеты и, уже совершенно без сил, сидел перед экраном телевизора, листая статью в управленческом журнале. Хотя он и обсуждал с женой планы на отпуск, приходилось постоянно его откладывать, чтобы справиться с очередным «кризисом». **Поначалу** жене сердила поглощенность Вадима работой, но, не сумев повлиять на его поведение, она впала в состояние молчаливого осуждения.

Стиль работы Вадима был четким и логически оправданным, а его внешний вид — **как** раз наоборот. Он был бледным, имел излишний вес, постоянно нервничал, постукивал пальцами по первой попавшейся поверхности. Он непрерывно курил и позволял себе носить мешковатую и потертую одежду.

Его всепоглощающей страстью была менеджерская компетентность, и помимо основной работы он еще читал студентам лекции по проблемам управления. Однажды Вадим услышал,

как его называют «трудоголиком», но не придавал этому значения, посчитав такое суждение поверхностным со стороны безответственных и неумелых сотрудников. В то же время ему приходилось напрягать максимум усилий, чтобы уложиться в безжалостный график работы. Один из его близких сказал: «Вадим отдает работе слишком много и совершенно не заботится о себе. Боюсь, он может сорваться». *Поэтому коллег очень огорчила, но не удивила весть о том, что он попал в больницу с сердечным приступом.*

Вадиму повезло: он выздоровел и вернулся к работе. Но изменилось его отношение к ней и к жизни в целом. Он сказал: «Я по-прежнему хочу работать и добиваться отличных результатов, но не собираюсь больше относиться к себе как к машине». Только чуть не расставшись с жизнью, он научился по-другому относиться к себе.

14.1. Почему всем руководителям необходимо уметь управлять собой

В работе руководителя много привлекательного. Он имеет возможность развивать свои умения и сильные стороны, а также получать удовольствие от новых ситуаций и нового опыта. В хорошо управляемой организации роль менеджера содержательна и полна достоинства. *Большинство менеджеров считает свою работу весьма престижной.* Однако, если бы организационные процессы и события всегда развивались последовательно и по плану, менеджеры вообще были бы не нужны. Роль менеджера неизбежно включает работу со сложными проблемами и необходимость выбора в условиях неявных перспектив. Это напряженная работа, и каждый менеджер часто испытывает стрессы.

Работа требует всей энергии человека, полной поглощенности ею и может выжать из руководителя всю его непосредственность, лишить его многих личных жизненных благ. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со стрессами, истощением, деморали-

зацией и даже заболевают. Точно как в поговорке «Сапожник всегда без сапог», руководителю не хватает времени следить за собой с тем же рвением, с каким он отдается достижению своих служебных целей. Внимание отдельных менеджеров, таких, как Вадим Толстов, о котором шла речь, может быть настолько поглощено службой, что они подрывают собственное здоровье и жизненные силы.

Если менеджер вынужден пренебрегать своим физическим состоянием, то долгосрочный эффект от этого часто серьезен. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений с семьей, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и, неизбежно, неудач в работе. Чтобы предотвратить саморазрушение, требуется эффективно управлять собой. Чтобы управлять другими, нужно сначала научиться управлять собой.

14.2. Что значит управлять собой?

Этот раздел можно озаглавить «Забота о менеджере и поддержание его работоспособности», поскольку здесь предпринимается попытка установить, как с успехом удовлетворить требования жизни руководителя. *Управление собой — сложная задача, поэтому полезно определить характерные черты руководителя, хорошо управляющего собой.* Следующий ниже список открыт — добавьте в него все, что вы считаете важным для себя.

Здоровое тело

Отсутствие вредных привычек

Энергичность и жизнестойкость

Спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе

Способность справляться со стрессом

Эффективное использование времени

Все аспекты управления собой взаимосвязаны, но для удобства мы исследуем проблему с четырех точек зрения: 1) поддержание физического здоровья, 2) рациональное распределение сил, 3) преодоление трудностей, 4) рациональное распределение времени.

ЭНЕРГИЯ И ЭМОЦИИ. Можно подорвать эффективность работы других, подавляя или унижая их, и можно блокировать рост своей эффективности, подавляя или не признавая свои чувства.

Многие менеджеры неспособны или не желают считаться со своими чувствами. Они отвергают эмоции как досадную помеху — нежелательное вторжение в деловой мир. Многие эмоции они считают отрицательными и были бы рады исключить их из своей деловой жизни: гнев, страх, ревность, самоунижение, ранимость. Эмоции, которые они признают (причины, по которым они считают их полезными и положительными), включают следующие:

Волнение: поскольку оно стимулирует активность.

Сопереживание: поскольку оно делает управление гуманным.

Заинтересованность: поскольку она помогает продвигаться вперед.

Любознательство: поскольку оно помогает осваивать новые сферы.

Уверенность: поскольку она добавляет солидности и изящества усилиям работников.

Опытные люди ценят все свои чувства и не боятся, например, выразить разочарование или гнев при расторжении контракта или расстроиться оттого, что уходит ценный сотрудник. Те же, кто стремится избежать выражения чувств, не дают разрядиться напряжению, неизбежно накапливающемуся в жизни руководителя. Подавляя часть своей натуры, они могут уменьшить уважение к себе, поскольку ведут себя, как «полагается», а не как им хотелось бы.

Бывает, что руководитель обладает развитой способностью выявлять и решать проблемы и в то же время в эмоциональном отношении остается ребенком. Это может стать серьезным недостатком, так как управленческая деятельность требует эмоционально зрелых людей. Один из способов изучения эмоционального развития связан с оценкой чьей-либо «силы». *Про некоторых менеджеров говорят: он «слабый», «пустой», «мелкий», «сырой», используя слова, характеризующие людей, которым не хватает уверенности в себе.* Способность действовать уверенно, энергично и изобретательно требует эмоциональной

зрелости, которую можно определить как умение идти навстречу острым ситуациям, эффективно с ними справляться, не переживать из-за своих действий и знать, как их улучшить в следующий раз.

Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы — сложная задача, но мы предложим вам некоторые рекомендации, которые ужегодились другим.

Стремитесь изучить себя. Два важных фактора личности менеджера часто ограничивают его энергию и силы. Во-первых, менеджер, подавляющий свои эмоции, стремящийся вести себя не так, как было бы откровеннее, а так, как «следует», может лишиться природной уверенности. Во-вторых, силы менеджера могут быть заблокированы чем-то, что не получило решения когда-то в его ранние годы. Нужно изучить влияние детских переживаний и раскрепостить свою личность.

Не бойтесь выражать свои чувства. Трудно переоценить значение выражения своих чувств для поддержания здоровья и сил человека. Необходимо переживать, признавать и выражать свои чувства. Не выражая их должным образом, человек часто ощущает себя расстроенным, даже не зная отчего. У него затруднены отношения с окружающими, ухудшаются результаты, сокращается полнота ощущений от жизни.

Добивайтесь установления тесных личных отношений с окружающими. Общение с окружающими — это естественный и эффективный способ разрядить напряжение, получить поддержку и достичь гармонии в отношениях. Для большинства людей самые глубокие чувства — это те, которые связаны с окружающими, и тесные личные отношения с ними питают жизненную энергию человека.

Ищите вызов. Успех обычно увеличивает способность конструктивно использовать свою энергию. Многие наслаждаются, преодолевая трудности и «побеждая» вопреки препятствиям. С другой стороны, слишком большие трудности могут вызывать и обязательно вызовут истощение сил и угнетенное состояние, поэтому руководителям необходимо тщательно выбирать новые нагрузки, чтобы расширить свои возможности, а не подорвать их.

Спокойно принимайте свои неудачи и учитесь на них. Ошибаться и терпеть неудачи — это, видимо, неизбежно, так же как и вспоминать их потом с чувством глубокого сожаления. Однако неудачи дают возможность лучше узнать себя самого и исправить свои действия в будущем. Признание неудач — это необходимая составная часть человеческого опыта.

Оцените, чего вы стоите. Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Раз уж негативное отношение **существует**, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя. Для этого необходимо время от времени праздновать свои удачи.

Наблюдение за собой — важный способ изучения своих сил. Руководители, желающие оптимально использовать свою энергию, должны действовать:

Продуктивно распределять те силы, которыми они располагают;

Выявлять все психологические барьеры, препятствующие увеличению запаса сил, что наиболее трудно, поскольку каждый человек привыкает работать на определенном уровне нагрузок и затрат энергии. Необходимо разрушить привычные образцы и заставить себя действовать с большей затратой сил. Это требует времени, но, позволив себе волнение, заинтересованность, другие чувства и свободно следуя им, можно многого добиться. В результате можно более четко идентифицировать и оценить все то, что мешает вам в работе.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ. Люди очень по-разному реагируют на затруднения. В то время как один может страшно расстроиться, потеряв часы, другой спокойно справляется с серьезной международной кризисной ситуацией, не чувствуя никакого потрясения. *Полезно поразмышлять над влиянием затруднений на действия людей. Во всякой управленческой работе они время от времени возникают*, но вот когда руководитель говорит, что он «в затруднении», это обычно означает, что он чувствует себя неспособным подобающим образом справиться

ся со своими обязательствами и требованиями ситуации.

Медики заинтересовались реакцией людей на затруднения и начали исследовать стрессовые проявления человека. *Из их сообщений следует, что мы живем во времена возрастания стрессовых нагрузок.* Большинство показателей стрессов и напряжений постоянно возрастает, в особенности вызванная ими заболеваемость. Во многих западных странах каждый пятый в тот или иной момент своей жизни вынужден обращаться за медицинской помощью в связи с нервными заболеваниями.

Словом «стресс» обычно описывается ощущение внутреннего давлении с такими психическими проявлениями, как затрудненное дыхание и увеличение мускульного напряжения. Иногда организм реагирует на перегрузку изменением характера мозговой активности. Поскольку люди под влиянием стресса становятся более уязвимыми по отношению к ежедневным затруднениям, качество их работы снижается. В крайне стрессовой ситуации человек может становиться рассеянным или просто сдается и избегает нагрузки хотя бы мысленно. *Полезно, однако, знать, что стресс — это реакция человеческого организма и в определенной степени его можно управлять.*

С другой точки зрения, стресс полезен, поскольку он стимулирует активность. Недостаточная нагрузка и нехватка острых ситуаций также могут привести к появлению личных проблем. Большинство людей нуждается в определенном уровне нагрузок, чтобы действительно заинтересоваться, и многие достигают в работе наиболее ценных результатов, испытывая затруднения. Есть данные, свидетельствующие, что недостаточное напряжение приводит к ухудшению морального состояния, низкой эффективности работы и нехватке самоуважения. *Идеальная ситуация достаточно остра, чтобы стимулировать активность, но не предъявляет избыточных требований.* В качестве примера приведем выбор инструктора человеком, желающим научиться катанию на лыжах. Слишком требовательный и грубый инструктор может вызвать страх и желание прекратить обучение, но ленивый инструктор не создает достаточной заинтересованности. Начинающему требуется такой стиль обучения, такие препятствия и поддержки, чтобы возни-

кало здоровое напряжение и желание развивать свое умение.

Разница в реакциях людей на одни и те же потенциально стрессовые ситуации заставляет исследователей углубляться в изучение причин, по которым одни менее подвержены стрессам, чем другие, в ситуациях, когда внешние требования примерно одинаковы. Медики обнаружили, что люди, относительно менее восприимчивые к порождающим стресс проблемам, избирают образ жизни, позволяющий им легко справляться с предъявляемыми к ним требованиями. Для тех, кто успешнее других управляет со стрессом, характерны **следующие** черты.

1. Они способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за **маловероятности** возможностей.

2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом. При этом часто прибегают к перемене типа нагрузок, например, к интенсивным физическим занятиям или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Им удается управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя. Они имеют ясное представление о вероятном направлении развития событий и не теряются при возникновении проблем.

5. Они идут навстречу проблемам и готовы иметь дело с трудностями или неприятными вещами.

6. Они знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться. Они знают, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны и на них можно идти, только осознавая это.

7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело **выража-**

ют свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Они способны идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют **стрессы**, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовыми посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть — навыки в решении проблем. Наиболее важна способность менеджера ясно и объективно оценивать требования работы и творчески подходить к решению проблем. Некоторые считают, что этого легче добиться, если использовать методы, позволяющие расслабиться. Основа этих методов — в позиции процессов, происходящих внутри вас, и сознательном создании состояния покоя в ваших мыслях и чувствах. Расслабление восстанавливает силы тела и успокаивает ум необычайно быстро.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ. Некоторые руководители выполняют значительный объем работы в ограниченные сроки, другие жалуются, что не могут достичь определенных результатов из-за «недостатка времени». Для последних возможность научиться более эффективно и разумно распоряжаться временем поистине драгоценна.

Учиться эффективно использовать время следует начинать с понимания того, куда оно у вас уходит. Без полного представления о вашей ежедневной работе нет никаких оснований для внесения изменений. Начав изучать использование **своего** вре-

мени, вы, вероятно, придете к некоторым из следующих оценок:

Я позволяю себе тратить свое время на других.

Я растрачиваю время на мелочи.

Я позволяю отнимать у себя время эмоциям.

Я не умею достаточно хорошо планировать и, как следствие, создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени.

Я делаю то, что могли бы выполнить другие.

Я не добиваюсь целей в поставленные мною сроки.

Как говорится, «то, как мы используем наше время, говорит о том, кто мы», и те же факторы, которые снижают эффективность в использовании времени, подрывают нашу общую эффективность.

Ключ к улучшению использования времени — это осведомленность. Недавно в спортивном мире были выработаны методы, позволяющие развивать навыки самосознания с куда большей точностью. В качестве примера нового метода проведем сравнение подходов двух инструкторов, обучающих катанию на коньках.

Никиту убедили пойти покататься на коньках вместе с детьми. Поскольку он до этого ни разу не стоял на коньках, он решил взять несколько уроков. Его первый инструктор постоянно давал указания, исправлял ошибки и старался учить так, как это делают другие. На втором уроке у Никиты был другой инструктор, сосредоточивший свои усилия на том, чтобы помочь ему понять, что происходит, когда тот делает на льду те или другие движения. Этот инструктор задавал вопросы типа следующих:

Что вы ощущаете, когда быстро двигаетесь?

Какое движение делает нога при повороте?

Как меняется дыхание при ускорении?

Что произошло, когда вы упали?

Что вы говорите себе о своих способностях?

Второй инструктор помогал Никите лучше понимать последствия различных движений и учиться, опираясь на возрастающее осознание того, что с ним происходит. *В результате создавалась обратная связь с уже накопленным опытом, что,*

конечно, лучше, чем учиться только на **жестких** указаниях.

Наблюдать за затратами своего времени и оценивать, действительно ли эти затраты соответствуют вашим нуждам, можно с помощью вопросов, сходных с теми, какие задавал Никите инструктор:

Что я испытываю, делая это?

Какие свои способности я использую?

Каков результат моих временных затрат?

Испытываю ли я напряжение в данный момент?

Действительно ли я полон энергии и сил?

Как и почему я решил потратить время именно на это?

Обратите внимание: эти вопросы **служат лишь для** получения **информации**, не для вынесения суждений. Если вы не удовлетворены собой, ваши суждения могут затруднить процесс обучения и внесения изменений. Куда полезней просто посмотреть на то, как вы тратите время, и собрать эти наблюдения. Это мало-помалу повлияет на вашу самооценку, и перемены произойдут сами собой. Ключом к такому методу наблюдения за собой и обучения является самоосознание.

ВРЕМЯ И СИЛЫ МЕНЕДЖЕРА. У многих руководителей возникают проблемы с распределением времени: столько всего нужно сделать, что вполне можно было бы работать по двадцать часов ежедневно. Однако те, кто умеет им **эффективно** распоряжаться, становятся крайне скрупулезными, «вкладывающая» свое время; они постоянно задают себе **следующие** вопросы:

Надо ли мне делать это?

Хочу ли я делать это?

Какими могут быть потенциальные результаты?

Как это сделать проще всего?

Могу ли я привлечь **себе в помощь** дополнительные ресурсы?

Не могу ли я делать также что-либо еще?

Идея, неявно содержащаяся в термине «вклад **времени**», крайне полезна. Относитесь к своему времени также, как **удачливый** вкладчик капитала обращается со своими акциями. Проблемы в том и другом случае похожи. Инвестор не может иметь вклады всюду и поэтому выбирает определенные **капиталов-**

ложения, так распределяя свои инвестиции, чтобы общий эффект был наибольшим. Точно так же и менеджер располагает ограниченным количеством времени и **должен**, вкладывая его, максимизировать свои результаты.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РАСПОРЯЖЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ.

Для руководителей, рационально распоряжающихся временем, характерны четыре общие черты:

1. Они бережливо относятся к своему времени, осознавая, что это бесценный ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде чем принять решение о выделении времени на какую-либо конкретную деятельность, руководитель оценит, так ли уж она полезна. Та, которая не обещает весомых результатов, сразу же отвергается.

2. Они совершенствуют умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи задач от одного к другому. С передачей своей ответственности за выполнение задачи, полномочий и возможностей по ее решению высвобождается время на более ценную деятельность.

3. Они планируют использование времени. Составляется расписание действий, готовится та или иная форма сетевого плана так, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

4. Их подход к решению проблем основан на оценке его эффективности. При возникновении трудностей и в моменты, когда необходимо найти решение, руководитель, эффективно использующий время, выберет такой метод, который приведет к эффективному решению проблемы.

14.3. Характеристики руководителя, способного или неспособного управлять собой

От руководителей, способных управлять собой, можно ожидать характеристик, перечисленных далее в правой колонке. Те же, кто неспособен управлять собой, обладают чертами, перечисленными в левой колонке.

Неумение управлять собой

Пренебрегает своим здоровьем

Работает больше, чем положено

Не может полностью сосредоточиться на определенном деле

Неспособен выделить себе время для отпуска

Неэффективно организует свои путешествия

Сдерживает выражение чувств

Избегает самопознания

Плохо использует время

Не старается управлять своими чувствами

Не «ощущает» свою энергию

Пренебрегает разумным общением с окружающими

Не может смириться с неудачами

Не слишком высоко оценивает себя

Ищет всеобщего одобрения

Постоянно перенапрягается

Берет на себя невыполнимые задачи

Часто чувствует себя слабым

Принимает на себя излишние нагрузки

Умение управлять собой

Поддерживает свое здоровье

Ограничивает рабочее время

Следит за равновесием между личной и деловой жизнью

Планирует и устраивает себе перерывы для отдыха

Рационально относится к своим поездкам

Свободно выражает эмоции

Стремится к самопознанию

Хорошо использует время

Использует свои чувства

«Ощущает» свою энергию

Развивает разумное общение с окружающими

Смотрит на неудачи как на нечто в целом неизбежное и да же полезное

Обладает большим чувством собственного достоинства

Способен сносить неодобрение и даже нелюбовь к себе

Избегает стрессов

Принимает не каждый вызов

Обычно чувствует себя полным сил

Берет на себя только те нагрузки, с которыми может справиться

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В СПОСОБНОСТИ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ. Более всего нуждаются в способности управлять собой руководители, которые: работают под постоянным давлением, имеют большую свободу действий в расходовании своего времени, принимают важные решения, не оглядываясь на других, и те, ко времени и ресурсам которых предъявляются порой противоречивые требования. *Нужна способность управлять собой и тем руководителям, работа которых вынуждает их время от времени де-*

лать смелые публичные заявления или идти на непопулярные решения. Руководители особенно нуждаются в этой способности тогда, когда они вынуждены отправляться в командировки, долго оставаться вне дома или тратить много времени на встречи и общение с новыми людьми. Работа такого рода легко может нанести ущерб семейной жизни и времени, выделяемому на отдых.

ГЛАВА 15. РАЗМЫТЫЕ ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

Молодой менеджер Андрей отправляется на встречу с опытным ветераном Сергеем, чтобы получить консультацию по вопросам службы. Целью встречи была передача накопленного Сергеем за годы работы опыта только что окончившему институт Андрею. Далее мы приводим отрывок из их беседы:

Сергей: Как дела?

Андрей: Да ничего. Проблем, правда, много.

Сергей: Что за проблемы?

Андрей: В основном анализ складывающихся ситуаций и выбор среди имеющихся возможностей. Что еще может быть проблемой?

Сергей: Ты имеешь в виду обработку информации и планирование своих действий?

Андрей: Да, ведь не выпускать из виду все относящиеся к делу факторы довольно трудно. Хуже всего, когда сам не знаешь, что нужно делать в первую очередь.

Сергей: Мне всегда удавалось разделить проблемы на две большие категории. К первой относятся те, которые связаны с поиском лучшего пути к определенной цели. Проблемы этого типа я называю техническими. Вторая категория куда более сложна — она связана с выбором правильного или наиболее подходящего образа действий. Проблема здесь не в том, как, а в том, что делать. Проблемы, относящиеся к этой категории, я называю ценностными, потому что их решение зависит в ко-

Нечном итоге от того, что ты считаешь важным и полезным.

Мне всегда казалось, что ценностные проблемы **создают** для большинства людей самые сильные затруднения. Я считаю наличие ясной позиции по этим вопросам составной частью работы менеджера. Подходит тебе это или нет, но мы все стоим перед необходимостью нравственного выбора.

Андрей: Ну, я не связан с нравственными проблемами. Моя работа состоит в том, чтобы делать дело. Меня нанял и для того, чтобы решать проблемы и добиваться результата. Пусть политики и священники выясняют, почему мы поступаем так или иначе. Я менеджер, и это значит — от меня ждут дела.

Сергей: Это верно, что твоя работа состоит в том, чтобы делать дело. Но в деловом мире ты еще и в определенном смысле садовник, и твоя работа — выращивать здоровый и продуктивный коллектив. И это требует от тебя большего, чем просто **быть способным** ловко решать проблемы. Тебе необходимо осознать свое место в создании сообщества людей.

По мере развития разговора Андрею становилось все более ясным различие между техническими и **ценностными** проблемами. Он согласился с тем, что ему как растущему менеджеру необходимо определить свою позицию в вопросе о ценностях. Для того чтобы лучше понять, о чем идет речь, он решил найти ответы на следующие вопросы:

Что такое ценности?

Почему важно иметь ценностные установки?

Какими альтернативными возможностями мы располагаем?

Как можно прояснить и изменить ценности? Каковы ценности руководителя компании?

15.1. Что такое ценности?

Каждый руководитель выбирает, что и как делать. Вы можете принять решение, быть полностью поглощенным работой или делать ровно столько, чтобы лишь кое-как перебиться. Выбор, который мы делаем, зависит от нашего воспитания, поведения и взглядов наших коллег и возможных последствий

наших действий. Обычно имеется несколько вариантов решений, и выбор того или иного зависит от того, что мы считаем важным и правильным.

Ваши решения — то, что вы выбрали как важное и правильное, — оказывают большое влияние на вашу жизнь, на то, как вы относитесь к окружающим, и на то, каким человеком вы становитесь. Эти решения, принятые в прошлом, определяют ваше поведение в настоящем, они становятся основой ваших ценностей. Таким образом, ценности — это выбор того, что, по-вашему, является важным и стоящим.

КАКИМИ БЫВАЮТ ЦЕННОСТИ? Некоторые ценности разделяются всеми членами общества или нации. Они распространяются и поддерживаются законами, средой, обычаями и всеобщим одобрением. Во всех обществах есть люди, чья работа или роль состоит как раз в прояснении и поддержании ценностей. Работа руководителя во всех ее видах обязательно включает в себя вынесение суждений о том, что важно, а что нет. Далее приводятся некоторые из альтернатив, с которыми сталкивается большинство менеджеров.

15.2. Список жизненных ценностей

Власть

Нужно ли относиться к ней с уважением?

Нужно ли подвергать ее сомнению?

Равенство полов

Нужно ли относиться одинаково к мужчинам и женщинам?

Должны ли женщины иметь особые привилегии?

Может ли пол влиять на поведение человека на работе?

Возраст

Зависит ли ваше отношение к людям от их возраста?

Как ваше представление о возрасте влияет на ваше поведение?

Профессиональное положение

Насколько вы уважаете мнение эксперта?

Насколько сильно влияет на ваше мнение о человеке его образование?

Отношение к риску

Не боитесь ли вы риска?

Пойдете ли вы на риск, зная, что неудача повлияет не только на вашу судьбу?

Результат работы

Чем должно пожертвовать, чтобы добиться результата?

Что вы считаете удовлетворительным результатом?

Помощь другим

До какой степени необходимо помогать тем, кто оказался в затруднении?

Должны ли люди отвечать за последствия своих поступков?

До какой степени необходимо помогать слабым людям?

Является ли оказание эмоциональной поддержки частью вашей работы?

Поощрения / наказания

Нормально ли реагируют люди на наказания?

Какой вид наказаний действует лучше всего?

До какой степени можно навязывать образцы?

Чем можно реально заинтересовать людей?

Законность

Всегда ли следовать духу закона?

Всегда ли следовать букве закона?

Выигрыш / проигрыш

Хотите ли вы победить?

Что означает одерживать победу?

Должны ли окружающие проигрывать?

Насколько велики ваши шансы на выигрыш?

Участие в управлении

Стремитесь ли вы к «открытому» управлению?

Насколько активно вы привлекаете к делу окружающих?

Нужно ли делиться властью?

Жизнь / работа

Какую часть сил следует тратить на работу?

Насколько важны для вас семья и друзья?

Насколько важно для вас ваше здоровье?

Удовольствие

Должна ли жизнь приносить удовольствие?
Должна ли работа быть вам в радость?
Важен ли для вас творческий подход к работе?

Открытость

До какой степени нужно заботиться о том, чтобы быть открытым?

Полезно ли демонстрировать свою «слабость» окружающим?

Руководитель, которому не ясны его ценности, не имеет твердой базы для действий и склонен к принятию спонтанных и ситуационных решений. Поэтому целесообразно иметь тот или иной ответ на каждый вопрос о вышеназванных ценностях, даже если по мере накопления опыта эти ответы будут меняться. Процесс рассмотрения возможностей и прояснений вашей личной позиции требует времени, но в качестве отдачи вы получите возросшую компетентность, твердость, решительность и солидность в поступках.

Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая свои реакции и подходы, лежащие в основе вашего поведения. Все еще слишком часто люди не чувствуют себя уверенными и спокойными в отношении своих ценностей и не хотят нести ответственность за последствия собственных решений. Это становится более понятным при рассмотрении вопроса о том, как вырабатываются ценности.

15.3. Выработка ценностных установок

Люди, принимая важные решения по поводу себя и других, формируют свои основные жизненные позиции, которые имеют фундаментальное влияние на всю их жизнь. Люди могут считать себя «в порядке» (ощущая себя «хорошо») или «не в порядке» (ощущая себя «плохо») и аналогично придают оценку «в порядке» или «не в порядке» окружающим. Четыре крайних жизненных позиций, связанные с различными комбинациями этих оценок, можно описать следующим образом:

1. Я в порядке — вы в порядке. Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе. В целом они считают жизнь обнадеживающей и приятной, склонны чувствовать себя удовлетворенными ею и довольствоваться тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредотачиваются на приятных и радостных воспоминаниях. *Они положительно относятся к другим людям, считая, что от них можно многого добиться.* Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми, но ценят добрые отношения, контакт с **окружающими**, исходящее от них одобрение своих поступков.

2. Я в порядке — вы не в порядке. Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе, но они чувствуют очень существенную разницу между собой и окружающими. Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими, чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся демонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными. Таких руководителей обычно не любят.

3. Я не в порядке — вы в порядке. Люди этой жизненной позиции считают, часто у них есть существенная слабость или недостаток из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, несоответствии требованиям, неудачах — действительных или воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они справляются с ними не так хорошо, как другие.

Других же они оценивают более высоко; считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди этой жизненной позиции смотрят на окружающих снизу вверх.

4. Я не в порядке — вы не в порядке. Люди этой позиции могут чувствовать себя подавленно, могут утратить веру в свою

способность создать себе приемлемые жизненные условия или ощущать удовольствие от жизни. *Она не только низко ценят себя, но воспринимают и окружающих как людей, также в том или ином смысле ущербных.* Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь крайне отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевленности.

Человек может найти оправдание для всех четырех жизненных позиций. *Всегда накапливаются данные, свидетельствующие, что его отношение к жизни оправданно.* Эти оправдания часто собираются неосознанно, так что сам человек не замечает этого. Жизненные позиции оказывают большое влияние на поведение людей, которое кратко описывается в приводимой ниже схеме.

Жизненная позиция

Я в порядке — вы в порядке

Я в порядке — вы не в порядке

Я не в порядке — вы в порядке

Те, кто придерживается такой позиции

Уверены в себе
Отзывчивы
Поддерживают добрые отношения с **окружающими**
Вызывают доверие
Спокойны
Отзывчивы к **изменению** ситуации

Имеют раздутое самомнение
Трудны в общении
Выглядят надменными
Подавляют других
Преувеличивают свою роль в работе
Недостаточно уверены в себе

Склонны к отступлению
Не имеют достаточной убежденности
Не способны взять на себя инициативу
Недооценивают свою роль в работе
Поддаются стрессам
Недостаточно энергичны
Склонны к подавленности
Не способны проявлять настойчивость
Свыклись с неудачами
Недостаточно творчески относятся к работе
Вызывают отрицательные взаимоотношения

АКТИВНЫЕ И ПАССИВНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ. Каждому человеку следует стараться стать более открытым и положительно настроенным. Это особенно ценно для руководителей, ведь именно они ответственны за возбуждение в других желания брать на себя инициативу и добиваться результата.

Те, кто принимает положительное отношение к жизни, заинтересованы в том, чтобы налаживать контакт с окружающими, испытывать новое, хотя бы чего-то добиться. Они рассматривают каждую ситуацию как полную разных возможностей. Они стремятся пусть и не к самым серьезным, но расширяющим их возможности испытаниям, готовы к риску и экспериментированию ради того, чтобы обеспечить собственный рост и развитие. Они стремятся устанавливать обратные связи с окружающими и заинтересованы в открытых и лишенных характера эксплуатации отношениях с ними. Они в течение своей жизни готовы изменяться, проходя периоды переоценки ценностей и адаптации к новым. Опыт тяжело дается им, потому что они глубоко переживают свои подъемы и спады.

Тех же, кто избирает отрицательное отношение, характеризует недостаток открытости и ограниченная подвижность. Им трудно быть предприимчивыми, и они не способны вырваться из круга рутинных операций, не приносящих удовлетворения и не обеспечивающих саморазвития. Они избегают риска и испытаний, или, напротив, такие люди иногда идут на риск, почти не думая о своем благосостоянии. Отношения с окружающими у них обычно поверхностны и отрицательны, они сопротивляются установлению обратных связей, общение с ними непродуктивно. Общая пассивность может у них сопровождаться неискренностью, стремлением эксплуатировать других и другими поступками, негативно влияющими на отношения с людьми.

В каждом человеке есть активная и пассивная сторона, и ни одного нельзя полностью отнести к той или другой категории. Вы сами можете решить, какую часть своей натуры вы хотели бы поддерживать и поощрять. Подобное решение имеет фундаментальный характер, ведь если вам не удастся оценить и поддержать активную сторону, то, соответственно, усилится

противоположная сторона. В поведении людей проявляются следующие типичные характеристики активности и пассивности.

Характеристики активного человека

Стремится к испытаниям

Использует время и силы как доступные ему ресурсы

Находится в **контакте** со своими **чувствами**

Проявляет заботу **об** окружающих

Стремится быть **открытым** и искренним

Забоится о саморазвитии

Обладает четкими **ценностными** установками

Устанавливает себе **высокие стандарты**

Приветствует установление обратной связи

Вникает в суть явлений

Терпим к противоположной точке зрения, способен ее использовать

Способен **конструктивно** использовать конфликтные ситуации

Дает **свободу** окружающим

В целом удовлетворен жизнью

Характеристики пассивного человека

Стремится избежать **испытаний**

Плохо использует время и **силы**

Не имеет **контакта** со своими **чувствами**

Недостаточно отзывчив по отношению к окружающим

Способен на **различные** махинации

Избегает того, что могло бы обеспечить **саморазвитие**

Не вполне понимает собственные ценности

Довольствуется не **самыми** высокими образцами

Избегает установления обратной связи

Выбирает по **внешним признакам**

Нетерпим к взглядам других

Негативно относится к конфликтам

Ограничивает свободу других

Избегает самоанализа

Как уже говорилось выше, ценности и личные жизненные позиции вырабатываются под влиянием впечатлений на этапе человека и в долгосрочной перспективе могут оказаться неподходящими и даже разрушительными. Поэтому для взрослых людей разумно проанализировать свои ценности и задаться следующими вопросами:

Не являются ли мои ценности взаимоисключающими?

Действительно ли я верю в то, что говорю?

Есть ли у меня четкая позиция по важным для меня проблемам?

15.4. Как прояснить и изменить ценности

Существует четыре способа, с помощью которых люди стараются повлиять на ценностные оценки других людей:

1. **Морализирование.** Объявляют что-то хорошим, что-то плохим, используя любой авторитет, на который они могут сослаться, для того, чтобы подкрепить свои слова.

2. **Личный пример.** Стараются поступать в соответствии со своими убеждениями, надеясь, что окружающие будут учиться на их опыте и используют их хороший пример.

3. **Невмешательство.** Позволяют другим вести себя так, как им хочется, не комментируя их поведение и не вмешиваясь в него.

4. **Помощь в прояснении системы ценностей.** Помогают другим в выборе тех альтернативных ценностей, которые лучше подходят им, обращая внимание на необходимость скорее изучения конкретной ситуации, нежели следования за застывшими образцами.

Помощь в прояснении ценностей помогает людям понять собственные позиции в отношении ценностей. Проясненные таким образом ценности — это личные, предпочитаемые человеком ценности, имеющие последовательный и стойкий характер.

Процесс прояснения личных ценностей состоит из изучения и переоценки существующих ценностей и выявления позиции человека по вопросам, которые ранее игнорировались. Зачастую это бывает трудно осуществить, поскольку на наши суждения влияют эмоции, явная нелогичность и противостоящие интересы. Глубокое погружение в сокровенные и довольно смутные взгляды, формирующие поведение людей, требует времени. Его затраты на размышление над собой урезаются, как только начинают требовать внимания острые проблемы текущего момента. *Однако без затраты сил на эти цели не удастся продвинуться в изучении проблемы «Кто я есть?»*

Человек настойчивый в подобном изучении личных ценностей, добьется ясности и искренности, т.е. как раз тех качеств, которые необходимы руководителям, чья работа требует

готовности к принятию трудных решений и поддержания нормальных отношений с окружающими. Последние же действительно чувствуют, что общаются с человеком, работавшим над прояснением своих жизненных взглядов, и в целом с уважением относятся к этому. Таким образом, прояснение личных ценностей становится орудием повышения эффективности работы менеджера в полном стрессов и беспорядка мире.

ПРОЦЕСС ПРОЯСНЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ. Систематизированное прояснение ценностей представляет собой процесс познания, но в отличие от других видов познания здесь большая часть требуемых данных содержится внутри самого человека. Окружающие могут помочь вам прояснить ваши ценности, но окончательный выбор вы делаете сами. Последовательное приближение к нужному результату достигается в следующие пять этапов:

1. Решение быть правдивым. Ценности довольно трудно выявить, поэтому добиться изменений в себе можно только приняв решение быть максимально правдивым, даже если это значит, что временами вы будете чувствовать себя глупым или незрелым. Не взяв на себя такого обязательства, вы вряд ли добьетесь настоящих перемен.

2. Открытое выражение ваших сегодняшних взглядов. Выявить ценности можно лишь в результате их обсуждения, обдумывания. Но это требует полного выражения ваших взглядов по данному вопросу, даже если вам самому не нравится то, что вы говорите, или вы находите эти взгляды непоследовательными. Необходимо знать, какова ваша позиция в настоящий момент.

4. Анализ альтернатив. Прояснив ценности, вы можете обнаружить непоследовательность, противоречия в более общих подходах или общей системе ценностей. Логические или эмоциональные противоречия должны послужить вам указанием на необходимость более глубоко изучить эти вопросы.

5. Сопоставление с практическим образом действий. Зачастую люди ведут себя вовсе не в соответствии со своими ценностями. Это говорит о том, что они далеко не убеждены в тех умозаключениях, которые сделали, и, соответственно, должны

заново изучить, во что же они действительно верят. С другой стороны, может оказаться, что определенные изменения в системе ценностей еще недостаточно сказались на поведении, чтобы изменить давние привычки. Оба объяснения допустимы, однако, во всяком случае, поведение, не совпадающее с декларированными **ценностями**, свидетельствует о необходимости дополнительной работы.

КАК РАБОТАТЬ НАД ЦЕННОСТЯМИ. Помощь в поэтапной работе над последовательном прояснении ценностей может оказать ее обсуждение с окружающими. *Для того чтобы такой диалог был плодотворным, необходимо вслушиваться в то, что говорят другие, и быть готовым изменить свою позицию, если она того заслуживает.* Такие обсуждения также требуют особого **внимания** к себе. Внимательно вслушиваясь в то, что вы говорите, вы больше узнаете о своих взглядах, а также о силе и глубине своих чувств. Подобное обнародование своих взглядов является частью процесса их прояснения, а правильно поставленные вопросы могут ускорить завершение второго этапа — открытого выражения имеющихся у вас ныне взглядов.

Размышление над собой помогает прояснить ценности, однако требуется и более «выразительный» подход. *Мы отдаем предпочтение письменному изложению своих взглядов и ценностей.* Легче всего начать с того, что написать слово «Я» в центре большого листа бумаги, а далее записывать все ваши ценности в том порядке, в каком они приходят вам на ум. Если, с вашей точки зрения, имеется связь между отдельными пунктами, соединяйте их линиями. Перечисляя, таким образом, ваши ценности, вы сможете изучить имеющиеся здесь пробелы, взаимоналожения, явные несовместимости, а также те области, которые хорошо или, наоборот, слабо развиты. Даже не будучи достаточно организованной, эта техника позволяет обнаружить нечто неожиданное в самом себе и расширить понимание своего отношения к более общим жизненным проблемам.

Зачастую случается, что люди определяют свои ценности, но в реальной практике их игнорируют. Это может происходить потому, что люди высказывают взгляды, которые, как они ду-

мают, им «полагается» иметь, а не те, которых они в действительности придерживаются. Сколько раз вы произносили нечто более либеральное, мягкое, гуманное, чем ваши реальные чувства? Таким образом, прояснение ценностей связано с установлением действительных, а не социально приемлемых характеристик. ***Необходимо реалистично оценить ваши ценности, даже если они разойдутся с вашими представлениями о том, как следует себя вести.*** Вслед за подобной честной оценкой становится возможным тщательно изучить имеющиеся возможности и начать процесс изменений.

Прояснение ценностей проводится и для того, чтобы люди могли нести за них полную ответственность. Мы используем термин «установка» в отношении ценностей, поскольку последние представляют собой точку зрения, ***которой*** вы готовы твердо придерживаться — которую будете защищать, за которую будете бороться и которую будете совершенствовать. ***Довольно просто, однако, встретить действия, несовместимые с ценностной позицией человека.*** К примеру, руководитель, отстаивающий на словах дружественный и поддерживающий стиль управления, на практике может принуждать своих подчиненных к тем или иным действиям, проявлять свою власть над ними, манипулировать ими и преуменьшать их вклад в работу. Поскольку окружающие, как правило, внимательно наблюдают за нашим поведением в кризисных ситуациях, они могут быть прекрасным источником информации о том, где и когда декларируемые нами ценности не соответствуют требованиям момента.

Новый опыт и самоизучение влияют на людей, и часть их ценностей претерпевает изменения, но происходит это не сразу. Серьезные сдвиги происходят лишь тогда, когда прежние ценности обнаруживают свою неадекватность ситуации или когда они приводят к нежелательным результатам. Здесь средством изучения того, к каким результатам приводят ваши ценности, является открытая обратная связь. Обнаружив свою ценностную позицию и получая ее оценки со стороны окружающих, вы сможете понять, как они на нее реагируют. Было бы наивно отказываться от фундаментальных убеждений только

потому, что они подверглись критике, и было бы глупо сохранять представления, противоречащие опыту. ***Мы предлагаем вам, если вы хотите изучить свои ценности, участвовать в беседах с друзьями и коллегами, беседах, связанных с широким кругом принципиальных проблем.*** Для того, чтобы стимулировать свою мысль, вы можете использовать список ценностей, приводимый в данном разделе. Нападая на позиции других или защищая их, помните, что целью обсуждения является прояснение ваших мыслей, а не доказательство превосходства вашей позиции.

ЦЕННОСТИ МЕНЕДЖЕРА. Руководители не изолированы один от другого в своей работе. На них оказывают влияние ценности, преобладающие в данной социальной группе, особенно взгляды или личное мировоззрение старших **под**должностных руководителей. В связи с необходимостью придерживаться, по крайней мере до известного **предела**, стиля, принятого в корпорации, у отдельных руководителей возникают проблемы. Соотношение между личными и корпоративными взглядами может варьироваться от поддержки до несогласия, например:

1. Полная поддержка корпоративных взглядов. В этой идеальной ситуации все ваши силы направляются на поддержание принятого в компании подхода.

1. Согласие с корпоративными взглядами. Вы понимаете позицию компании, и у вас не возникает проблем с ее поддержкой.

3. Способность мириться с корпоративными взглядами. Несмотря на определенные различия между вашими и корпоративными взглядами, вы можете мириться с подходом, принятым в компании. Возможно, вам удастся повлиять на него и сделать его более совместимым с вашим.

4. Глубокое несогласие с корпоративными взглядами. В этой наиболее сложной ситуации требуется поддержка взглядов, противоположных вашим установкам. Вам предоставляется выбор: неохотно принимать эти взгляды, скрыто противодействовать им, игнорировать их, стараться повлиять на них или уйти из компании.

У каждой возможности есть свои преимущества, но и свои

проблемы, В подобных конфликтах в вопросе о ценностях полезно предпринять шаги для прояснения корпоративной точки зрения, поскольку эти конфликты могут возникать из-за непонимания или недостаточной информации.

Когда же менеджер вынужден выйти за рамки принятого в корпорации поведения, находятся способы «поставить его на место». В крайнем случае, человек может быть настолько «в контрах» с корпоративными взглядами, что его наказывают. На практике это может означать ссылку в местный эквивалент сибирской каторги, а то и полное изгнание из системы. Подобные конфликты помогают установить границы личного и корпоративного и прояснить различие между ними. *Иногда оказывается трудным сделать какой-либо выбор, поскольку открывшаяся конфронтация грозит наказанием, уход может означать возникновение личных затруднений, а принятие чуждых взглядов нанесет ущерб вашим силам и жизнеспособности.* В такой ситуации есть момент, когда необходимо принять определенное решение и примириться с его последствиями.

15.5. Характеристики руководителя с размытыми либо с четкими ценностями

Те, кто демонстрирует размытые личные ценности, склонны к проявлению в своем поведении черт, приводимых в левой колонке; тех же, кто демонстрирует четкие личные ценности, более удачно описывают характеристики правого столбца.

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ЧЕТКИХ ЛИЧНЫХ ЦЕННОСТЯХ. Более всего нуждаются в четких личных ценностях те руководители, которые оказывают большое влияние на принятие стратегических решений, занимаются урегулированием принципиальных вопросов, отвечают за консультирование и развитие окружающих. *Некоторые менеджеры часто принимают решение по проблемам, не имеющим заведомо «правильных» решений, и подобные решения должны основываться на четко уясненных и последова-*

Размытые личные ценности

Неспособен подвергнуть сомнению свои ценности

Игнорирует данные, расходящиеся с его ценностями

Вообще не относится серьезно к ценностным проблемам

Склонен к непоследовательности

Ведет себя вразрез с декларированными ценностями

Не показывает своих взглядов

Считает чужие взгляды ложными

*Жизненная позиция **пассивна***

Не желает занимать твердую позицию

Избегает установления обратной связи относительно своего подхода

Избегает ответственности за свои ценности

Не имеет представления о влиянии детского опыта на ценности

Четкие личные ценности

Часто подвергает сомнению свои ценности

Изменяет ценности под влиянием накопленных данных

Серьезно относится к вопросу о ценностях

Последователен

Ведет себя в соответствии с декларированными ценностями

Оглашает свои взгляды для обсуждения

Стремится понять чужие взгляды

Активен в жизни

Твердо стоит на своем

Стремится к установлению обратной связи

Готов отвечать за свои ценности

Изучал влияние детского опыта на свои ценности

тельных убеждениях, которые эти руководители готовы публично защищать. Наиболее четких личных ценностей требует работа руководителей, связанных с необходимостью подвергать сомнению собственные решения, часто осуществлять выбор, последовательно выдерживать определенный курс и проявлять высокую личную честность.

ГЛАВА 16. ЯСНОСТЬ В ВОПРОСЕ О ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ

Характер современной жизни требует ясных и обоснованных целей. Чтобы утнаться за темпами общественных и промышленных перемен, расширением возможностей выбора, ослаблением традиций, каждому необходимо **проводить** тщательную и регулярную переоценку своих **целей**. Этот процесс

становится важным и трудным под влиянием многих совместных действующих факторов:

- Изменяющиеся ожидания относительно качества жизни
- Быстро развивающаяся технология
- Финансовые и экономические потрясения
- Меняющаяся цена энергоресурсов

Понятно, что подобные глубокие изменения влияют на людей большинства профессий. Несмотря на то, что люди не могут контролировать внешние события, можно научиться обращаться с теми возможностями и альтернативами, которые предоставляет наша жизнь. Ясность в вопросе о личных целях — это основное средство осуществления большинства этих возможностей.

Исправление процесса формирования личных целей может быть довольно трудным делом, но оно глубоко сказывается на ежедневной жизни руководителя. Все люди отличаются друг от друга, каждый действует в уникальной среде, поэтому работа по прояснению целей должна иметь личный характер.

Улучшить свой подход к установлению личных целей можно, ответив на приводимые шесть вопросов, которые обсуждаются в следующей части этой главы.

1. ***Какая жизненная позиция помогает руководителям в установлении своих целей?***
2. ***Каковы принципы установления целей?***
3. ***Для чего нужно ставить себе цели?***
4. ***Как можно ставить себе цели?***
5. ***Что нужно делать, если что-то не получается?***
6. ***Способны ли вы помочь окружающим устанавливать эффективные цели?***

16.1. Выбор целей: жизненная позиция

Добивается ли руководитель **личных** успехов и возрастает ли его заинтересованность в деле, если он берет на себя ответственность? Многие менеджеры слишком погружаются в работу, испытывая перегрузки. В этом случае последовательная

работа сменяется надрывными импульсами.

Играя ведущую роль в принятии решений на предприятии, руководитель чувствует себя важным и нужным человеком. Все это привлекательно, но отбирает много энергии и может плохо отразиться на частной жизни.

Не имея ясности в выборе направления деятельности, менеджер часто испытывает недостаток твердости и решительности. *Незамеченные реальные возможности упускаются, а на не стоящие внимания мелочи и побочные вопросы уходит масса времени.* Не имея критериев оценки возможностей и расстановки их по важности, невозможно использовать ограниченные ресурсы времени эффективно. Менеджер, желающий быть сильным и активным, должен устанавливать и регулярно уточнять личные и профессиональные цели, причем делать это максимально объективно, что само по себе задача нелегкая.

ПРИНЦИПЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ. Некоторые люди настолько сильно втягиваются в процесс выполнения задач, что утрачивают представление о смысле своей деятельности. Как говорят, фанатик — это тот, «кто удваивает свои усилия, потеряв из виду цель». *Смысл установления целей заключается в том, чтобы сконцентрировать внимание на желательных результатах.* Для обозначения желательных результатов используются различные термины, например, цели, подцели, задачи, результаты; здесь, однако, не имеет смысла анализировать использование этих терминов и различия между ними.

Когда опытных руководителей просят привести несколько примеров целей, они обычно говорят о результатах, которых необходимо добиться, но их слова при этом могут быть настолько туманными и неточными, что понять, что же они называют целью, нелегко. Поэтому полезно изучить характеристики хорошо определенной цели.

Цель можно определить как «нечто, увязанное со временем и измеримое в смысле состояния». Эти характеристики можно изучить на примере следующих заявлений и личных целей:

Добиться должности генерального директора к концу года

Стать квалифицированным руководителем

Больше рисковать в работе

Четыре раза в неделю совершать утренние пробежки в течение 30 минут

Добиться большего признания в работе

В каждом из этих заявлений говорится о том, чего хотелось бы добиться, но между ними есть два вида отличий. **Во-первых**, часть заявлений содержит временной предел для достижения целей, другие заявления в смысле времени открыты. **Во-вторых**, одни заявления крайне определены (четыре раза в неделю совершать утренние пробежки в течение 30 минут), другие имеют более общий характер (добиться большего признания в работе). Наиболее полезные заявления о целях одновременно и определены, и увязаны во времени.

Многие менеджеры считают, что личные цели помогают добиться больших перемен, если они отвечают следующим критериям:

Человек чувствует себя лично заинтересованным в их достижении

Возможно успешное продвижение к ним малыми шагами

Установлены временные пределы

Четко установлен конкретный конечный результат

Постановка целей помогает людям решать, что наиболее приемлемо и полезно в данной ситуации. Не имея целей, люди часто оказываются во власти случайности или прихотей других людей. Однако простое наличие целей не обеспечит магического решения всех проблем. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, но поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, становятся неуместными или недостижимыми. Это особенно характерно для политики, которая, как и управление, представляет собой искусство возможного. Говорят, что «неделя для политики большой срок», поскольку новые факторы могут быстро и радикально изменить ситуацию. Постоянство и важность целей в жизни человека или компании бывают различными. Некоторые цели имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений (например, стремление к прибыли); другие цели более поверхностны и имеют временный характер.

Всем известно, что легче установить цели, чем достичь их.

Многие решения, принятые на Новый год, превращаются в ничто ко второй неделе января. Многие небрежны и нереалистичны в установлении себе целей, потому что слишком легко относятся к своим обязательствам и готовы в любой момент забыть о них. Поведение человека, эффективного в постановке целей, характеризует тщательное изучение возможных обязательств и реальности их выполнения, прежде чем он возьмет их на себя. Такой человек ответственно относится к своим обязательствам и к усилиям, требуемым для достижения целей, какие бы трудности ему ни встретились. Подобное отношение также ценно, если оно распространяется и на цели, принятые совместно с окружающими.

Цель, сформулированная в общем виде, может служить полезным руководством, но она не всегда способна привлечь внимание к тому, что нужно сделать, чтобы добиться успеха. Вот несколько примеровличных целей, сформулированных в общем виде:

Быть удачливым в работе

Иметь хорошие отношения со своей рабочей группой

Получать удовольствие от занятий спортом

Эти заявления недостаточно определенны, не увязаны с временем, хотя указывают на общую цель и область, в которой должно добиться успеха. *Для того чтобы подобные заявления оказались полезными, они должны быть превращены в нечто более конкретное с помощью вопросов о том, как этих общих целей можно достичь, и постановки конкретных задач, четко распланированных во времени.*

16.2. Зачем нужно **ставить** себе цели

Установление целей позволяет приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что вы делаете. *Не имея целей, люди обычно тратят силы на ерунду.* Они часто начинают чувствовать себя деморализованными или расстроенными и некритически воспринимают чужое мнение. Конечно, люди мо-

гут оказать помощь в прояснении или установлении целей для своих подчиненных, но те, кто сам несет ответственность за собственные распоряжения и **стандарты**, чувствуют себя увереннее и более способны распоряжаться своей судьбой. Чем большую ответственность они несут, тем больше их чувство самоуважения.

Противоречивые требования и возможности досаждают многим руководителям. *Необходимость рисковать может противоречить стремлению к безопасной жизни; семейные обязанности — карьерным устремлениям и требованиям, присущим работе руководителя.* Над людьми, не имеющими четких личных целей, обычно господствуют требования момента. Как правило, они не добиваются целей, менее популярных или не поддержанных другими людьми. Установление целей помогает нам ограждать себя от требований, предъявляемых ситуацией или другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично.

Даже в подвижной и меняющейся обстановке существуют возможности для развития карьеры в личных достижениях. *Руководителям полезно время от времени анализировать цели своей карьеры.* Это особенно важно, когда одни отрасли промышленности оказываются в упадке, а другие, наоборот, процветают. В следующем десятилетии возникнет новый спектр менеджерских постов, а многие из существующих станут ненужными.

Подвергая анализу цели своей карьеры, необходимо оценивать два фактора. **Во-первых**, в организации, где вы работаете, могут сложиться различные пути замещения высших управленческих постов. Эти пути могут ограничивать ваши возможности вплоть до того, что вам придется сменить организацию, отрасль, в которой вы работаете, или даже страну, в которой вы живете. **Во-вторых**, особенно важны для карьеры ваши личные желания, ограничения и таланты. При анализе целей своей карьеры необходимо ответить на некоторые ключевые вопросы:

Какого уровня дохода я хочу добиться?

Насколько важна для меня мощь организации?

Какого профессионального положения я хочу добиться?

Насколько важную роль играют творческий подход и инновации в моей работе?

Какими будут вероятные судьбы моей отрасли в следующие 10 — 20 лет?

Если бы я был предпринимателем, организацию какой величины я бы выбрал?

Заставляет ли меня что-либо жить и работать в этой стране?

Хотел бы я, чтобы меня помнили в будущем, и если да, то за что?

Начав отвечать на эти вопросы, вы прибавите ясности в вопросе о своих решениях, что увеличит степень вашего контроля над собственным будущим. Хотя могут возникнуть неожиданные возможности, которые изменят тот выбор, который стоит перед вами, но если уж вы имеете общее направление, легче определиться, когда сказать «да», а когда «нет».

В жизни руководителя есть этапы, когда ему особенно необходимо прояснить свои личные цели. Обычно эти этапы совпадают с возрастными рамками, например:

Этап 1: 20 — 24	Начало карьеры
Этап 2: около 30 лет	Приобретение определенной компетентности
Этап 3: около 40 лет	Анализ достижений и рассмотрение возможностей для перемен
Этап 4: около 50 лет	Подведение итогов карьеры и подготовка выхода в отставку
Этап 5: около 60 лет	Переход к нерабочей жизни

Важность прояснения личных целей возрастает, если вы осуществляете один из этих жизненных шагов. *В то же время творческий подход к жизни требует от вас постоянной открытости всему неожиданному и готовности осуществлять анализ и поиск лучших решений, достижимых в тот или иной момент.*

Рассмотрите три временных промежутка для установления целей: следующие шесть месяцев, следующие два года и следующие годы. Когда вы почувствуете себя готовым, попро-

будьте подготовить письменное изложение своих целей. Напечатайте его и регулярно рассматривайте их выполнение. Вы можете проверить реалистичность своих целей, поскольку те- перь они записаны, двумя путями.

Осуществляя проверку в отношении своего прошлого. Про- анализируйте свое прошлое и выясните, многого ли вы доби- лись и насколько сильно развились. Вряд ли вы можете ожи- дать большого увеличения темпов своего личного роста.

Осуществляя проверку совместно с друзьями. Окружающие хорошо вас знают, и, таким образом, можно создать полезную обратную связь. Некоторые близкие вам люди могут иметь за- конный интерес в том, чтобы видеть вас в определенной роли, поэтому их предположения могут быть основаны на их соб- ственных потребностях, а не на ваших. Устраните возникшее смещение, попросив отзывы как от коллег, так и от професси- ональных консультантов.

Вкратце: установление личных целей необходимо по сле- дующим причинам:

Может ли быть осознан имеющийся в отношении карьеры выбор.

Вы убедитесь в правильности избранного вами пути.

Сможете лучше оценить уместность ваших действий и опыта.

Можно будет убедить окружающих в верности вашей точки зрения.

Это придаст вам дополнительные силы.

Вам удастся укрепить ваше чувство порядка и покоя.

Возрастет возможность достижения желательных результа- тов.

16.3. Как нужно ставить себе цели

Обычно цели устанавливаются на определенный период, поэтому полезно понаблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ПРОЯСНЕНИЕ ВАШИХ ПОТРЕБНО- СТЕЙ. Очень полезно устанавливать цели в ситуации, которая

вас не удовлетворяет или может такой стать. ***Всем людям необходимо дышать, но избыток воздуха не дает им задумываться над своим дыханием.*** Однако люди, оказавшиеся запертыми на подложке в погруженном состоянии, где не хватает воздуха, должны немедленно поставить себе цель получить достаточный запас воздуха как можно **быстрее**.

Установление личных **целей** требует **анализа** текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких вопросов.

ШАГ ВТОРОЙ: ПРОЯСНЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

Большинство руководителей осуществляет выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. *Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности для тех, кто вас окружает.* Однако, по крайней мере теоретически, здесь имеется выбор и доступны определенные возможности.

Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа. Этого частично можно добиться напряжением собственной мысли, но расширить список можно путем изучения ситуации и привлечения окружающих. Например, рассмотрим случай с человеком, изучающим возможности смены работы. На поверхности лежат возможности, которые можно обнаружить в работе, сходной с той, которую он ныне выполняет. Однако имеется также и множество других возможностей. Например, вы можете стать почтальоном, поваром или торговцем **оружием**. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.

ШАГ ТРЕТИЙ: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ТОМ, ЧТО ВАМ НУЖНО. Списка возможностей недостаточно; необходимо знать, к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но **определить**, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на три ключевых вопроса:

Что является для вас важным?

На какой риск вы готовы пойти?

Как ваши решения повлияют на окружающих?

Первый вопрос («Что является для вас **важным?**») связан с определением ваших личных ценностей и позиций.

Второй вопрос («На какой риск вы готовы **пойти?**») помогает вам определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Вы можете решить, что некоторые возможности слишком рискованны, и предпочтете обратиться к методам действий с более надежными результатами. **Оценка рискованности — это важный шаг, но она часто затрудняется тем, что мы больше тревожимся из-за возможного риска, чем ситуация того заслуживает.** Это заставляет людей избегать рискованных возможностей, даже не оценив реальную степень риска.

Третий вопрос («Как ваши решения повлияют на окружающих?») направлен на изучение последствий ваших решений для людей, связанных с вами. Лишь очень немногие люди свободны от всех связей с другими. Обычно люди опутаны сетью взаимосвязанных отношений и обязанностей. Ваши решения отзываются на других, и в свою очередь их решения — на вас. Мы не хотим сказать, что реакция других людей должна во всех случаях не давать вам вести себя так, как вы хотите. **И все же наиболее гуманный метод решения проблем — тщательно изучить, кто может быть затронут вашими решениями, и определить, стоит ли то, что вы получите, затрат, связанных этим влиянием на них.** Обсуждение ваших идей и возможных действий с теми, кого они, вероятно, затронут, а также наблюдение за их реакцией помогут сделать трудные решения более точными.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: ВЫБОР. Когда вы наконец определили диапазон имеющихся возможностей и прояснили ваши потребности и желания, необходимо сделать выбор. Осуществление выбора на самом деле представляет собой интересный опыт. Практически вы заявляете, что направите ваши усилия на данное, а не иное направление. **Но может быть так, что именно последнее привело бы вас к более удовлетворительному и желанному результату. Возможно, вы осуществили неверный выбор и окажетесь втянуты в борьбу за успех в крайне неблагоприятных обстоятельствах.** Не существует методов, позволяющих гарантированно устранять риск неверных решений.

Все, что вы можете сделать, — это выбрать наиболее привлекательный и многообещающий вариант, сознавая, почему вы выбрали именно его.

Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент осуществления выбора вы берете на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Это означает, что вы осуществите и следующие шаги и направите свои силы и навыки решения проблем на то, чтобы оправдать свои обязательства.

ШАГ ПЯТЫЙ: УТОЧНЕНИЕ ЦЕЛИ. Некоторые цели выражены в общем виде, как, например: «Я хочу больше рисковать в моей работе». Подобные утверждения настолько неопределенны, что они, вероятнее всего, так и останутся благими намерениями, если не будут конкретизированы. Для того, чтобы подобную общую задачу можно было превратить в программу действий или в реальную цель, необходимо предложить ряд более конкретных шагов.

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Зачастую для достижения одной цели необходим целый ряд разных действий, так что легко потерять из виду желательный конечный результат и пофузиться в текучку. Если это случается, руководитель обычно может часами работать, напрягая все силы, чтобы добиться успеха, и все же у него мало что получается. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими целями помогает сократить излишние усилия.

ШАГ ШЕСТОЙ: УСТАНОВЛЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ ГРАНИЦ. Время — это ресурс, с которым можно разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять. *Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому вы должны выбрать, как распределить время, при этом важен и способ, которым вы осуществляете подобный выбор.* На распределение времени влияет много факторов, в том числе следующие:

Обычные требования работы.

Чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе.

Ожидания окружающих.

Личные надежды и стремления.

Чувство долга и уже взятые на себя обязательства.

Привычная практика.

Достаточно заметить, что, поскольку многие решения отом или ином использовании времени принимаются неосознанно и инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо **оценки** реальной полезности таких затрат. *Люди должны относиться к времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке.* Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы люди могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет и никакой возможности следить за своими успехами.

ШАГ СЕДЬМОЙ. КОНТРОЛЬ СВОИХ ДОСТИЖЕНИЙ.

Для того, чтобы следить за своими достижениями, необходимо найти какую-либо меру успеха, и чем менее четко определена проблема, тем труднее измерить продвижение. Однако найти средства, чтобы его оценивать, очень важно, поскольку объективные измерители необходимы, даже если они требуют жесткого **порядка**. Есть комплексные цели, например, связанные с развитием карьеры, в которых невозможно сразу провести такое измерение полностью. **Оценка** степени достижения подобных комплексных целей проводится поэтапно.

Семь шагов, которые вам предложены, могут послужить контрольным средством для прояснения ваших целей. Задав себе вопрос, какой из этих шагов вы чаще всего пропускаете или неудовлетворительно выполняете, вы получите основу для пересмотра своих подходов и развития новых навыков.

16.4. Оценка своего продвижения по службе

Люди постоянно стараются предугадать будущее и сделать так, чтобы все происходило в соответствии с их желаниями.

Однако будущее редко совпадает с ожиданиями людей, и обычно самые лучшие планы оказываются непригодными. **Существует еще одна опасность, связанная с установлением целей:** заранее предопределенные эталоны, схемы поведения ограничивают свободу гибкой и непосредственной **реакции** на возникающие ситуации. Слишком жесткие цели, становясь навязчивыми, мешают получению опыта. Установление **целей** привносит в жизнь людей элемент директивной плановости. Нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наоборот, наилучшим образом определенные цели — это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся **впереди** возможностям. *Если жестко предписанные цели подрывают непосредственность **реакции**, значит, бесплодное планирование вытеснило творческий подход.*

Обнаружив, что ваши цели недостигнуты, используйте следующий вопросник для выяснения возможных причин:

Действительно ли ваши цели важны для вас? Цели, в которых действительно не заинтересованы, обычно не достигаются.

Реальны ли ваши цели? Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.

Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания? Вполне достижимые цели могут быть нереализованы из-за того, что к преодолению препятствий не было приложено достаточно усилий.

Сохраняют ли ваши цели актуальность? Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.

Достаточно ли вы привлекали к делу окружающих? Без помощи и поддержки многие проекты обречены. Установление на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.

Не слишком ли рано вы сдались? Во многих случаях люди «признают себя побежденными» слишком рано, когда настойчивость могла бы привести к успеху.

Профессиональной заботой менеджера является проблема

выживания, и во враждебной среде они обучаются тому, как защищать себя. Менеджеры чувствуют себя более уязвимыми, когда перед ними ставят четкие цели, ведь они знают, что попасть в подвижную мишень труднее. В этом случае они знают, чего от них ждут, и что, если результаты не *будут соответствовать* ожиданиям, их тут же пригвоздят к позорному столбу.

16.5. Общие ограничения при выборе целей

Как и большинством других методов управления, установлением целей можно злоупотребить, но руководители могут использовать преимущества создаваемой ими дисциплины для того, чтобы взбодрить людей, восстановить осмысленность работы и эффективно использовать время. Мы находим, что шансы на успех при установлении целей возрастают, если удастся избежать следующих потенциальных слабостей:

1. **Недостаток реализма.** Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

2. **Неопределенные временные рамки.** Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

3. **Отсутствие измеримости.** Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеримых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.

4. **Неэффективность.** Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в задачах организации

5. **Недостаток совместной заинтересованности.** Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе. Зачастую, однако, цели навязываются и принимаются только нехотя; в результате не удастся включить в дело бодрящее одушевление разделяемой с другими заинтересованности.

6. Конфликты с другими. Зачастую цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и масса усилий тратится впустую.

7. Недостаток информированности. Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации. Совет директоров устанавливает цели, часто выраженные в финансовых показателях, но затем не информирует об этом. Возможно, какие-то фрагментарные известия просачиваются к подчиненным, но им недостает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.

8. Использование в качестве наказания. Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. Когда подобная философия широко распространяется, процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.

9. Недостаток анализа. Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа. Проведение консультаций позволяет обучать людей, в результате чего происходят изменения в ресурсах и системах.

Цели задают направление движения. Полезно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз с одного континента на другой, оно не может двигаться без руля. Цели — это и есть руль в индивидуальном и групповом движении. Без него имеющиеся способности неверно направляются и, соответственно, тратятся зря.

16.6. Характеристики руководителя с четкими или с нечеткими личными целями

Согласно нашим наблюдениям, руководители с нечеткими личными целями проявляют в своем поведении характеристики, приводимые в левой колонке, а имеющие четкие цели — в правой.

Смутные личные цели

Не уточняет стоящих перед ним задач

Склонен менять направленность прилагаемых усилий

Не способен измерить свое продвижение

Избегает установления временных границ

Не имеет четкого представления о возможностях развития своей карьеры

Избегает риска

Принимает туманные цели

Не поддерживает удовлетворительного равновесия между частной жизнью и работой жизнью и работой

Не планирует развития своей карьеры

Испытывает нехватку навыка постановки целей

Не имеет общих с окружающими целей

Плохо использует время

Плохо распределяет силы

Неэффективно делегирует полномочия

Субъективен в оценке подчиненных

Четкие личные цели

Уточняет стоящие перед ним задачи

Последователен

Регулярно оценивает свое продвижение

Устанавливает временные границы

Изучает возможности развития своей карьеры

Идет на рассчитанный риск

Проясняет цели

Поддерживает удовлетворительное равновесие между

Планирует развитие своей карьеры

Умело устанавливает цели

Имеет общие с окружающими цели

Хорошо использует время

Хорошо распределяет силы

Эффективно делегирует полномочия

Объективен в оценке подчиненных

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ЧЕТКОСТИ ЛИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ. Как об этом уже говорилось ранее, руководителям в течение всей жизни крайне необходимо прояснять свои личные цели, в особенности перед вступлением в один из пяти главных жизненных этапов. Еще большее значение приобретает прояснение целей в момент, когда вы непосредственно вступили в эти этапы. **Смысл творческого подхода к жизни состоит в сохранении открытости по отношению к неожиданному, которую можно усилить за счет систематического анализа целей и поиска наилучших среди имеющихся возможностей.**

Четкие личные цели требуются руководителям, действительно способным влиять на свою карьеру и считающим свою нынешнюю работу неудовлетворительной. Руководитель, у которого отсутствуют возможности для саморазвития и новых достижений, должен рассмотреть свои цели и сделать выбор.

Четкие личные цели также важны для руководителя, испытывающего трудности в достижении удовлетворительного равновесия между отдыхом, семейной и деловой жизнью.

ГЛАВА 17. НЕДОСТАТОК ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА

Недостаток творческих способностей может серьезно подорвать эффективность менеджера. Некоторые из них думают, что им лично как раз не хватает таких способностей и что вообще это качество довольно **редко** встречается в людях. Такой взгляд на творческие способности сам по себе является не творческим. Творческий подход проявляется людьми во всех сферах жизни.

Учитель находит новый способ донести до учащихся идею фотосинтеза;

Железнодорожный чиновник находит новый способ украсить станции;

Бизнесмен находит более простой способ упаковки товара;

Жена соединяет домашнюю работу с гимнастическими упражнениями.

Можно привести тысячи примеров, как в разной — большей или **меньшей** — **степени** люди проявляют творческий подход. Жаль, что многие позволяют своим новаторским способностям вянуть, не осознавая «свой творческий потенциал».

В этой главе мы излагаем два основных подхода к наращиванию личных творческих способностей. **Во-первых**, мы изучим препятствия, ограничивающие ваши творческие способности. **Во-вторых**, мы исследуем, как можно систематизированно применять творческие методы к решению проблем. В главе также излагаются некоторые идеи, связанные с применимостью творческого мышления в деятельности **рабочих групп** и организаций, а завершается глава исследованием возможностей наращивания творческого вклада.

17.1. Барьеры для творческого подхода к работе

Как только вы осознаете, что обладаете куда большими возможностями, чем те, которыми вы пользуетесь, следующим важным шагом в вашем личном развитии должно быть **выявление** и устранение препятствий, ограничивающих ваши природные способности.

Мы выявили семь главных факторов, которые ограничивают или сводят на нет ваша творческие способности или способности ваших друзей. Может быть, вы знаете и о других. Ответьте на следующий вопрос, не заглядывая дальше в книгу: какие препятствия **не** дают мне проявлять творческий подход? Запишите ответ в оставленном для него ниже месте или на отдельном листе бумаги и постарайтесь привести не менее семи потенциальных препятствий. *Тогда вам удастся сравнить свои соображения с нашими, и, таким образом, объединенные результаты будут более ценными, чем те, которые мы получили, работая по отдельности.*

Препятствия, не дающие мне проявлять творческий подход:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....;
- 7.....

Вы заполнили все семь позиций? Если нет, вы, наверное, сдались слишком рано. Вспомните о первом, с нашей точки зрения, препятствии — человеческой лени — и закончите работу!

1. ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ЛЕНЬ. Творчество требует времени и усилий. Преждевременное ослабление усилий не позволяет устранить препятствия, мешающие творческим достижениям. *Чтобы посвятить время творческим усилиям, нужна дисциплина, а зачастую требуется и преодолеть скуку.* В творческих задачах часто встречаются подлинные трудности и почти нерешаемые проблемы, но если не поддаться лени, можно испытать и освоить различные ступени творчества.

2. УСТОЯВШИЕСЯ ПРИВЫЧКИ. У всех людей вырабатываются стереотипы в движениях, работе, манерах и мышлении, но привычки могут стать врагами творчества. *Необходимо изучать устоявшиеся привычки, и здесь может быть очень полезным средством вопрос «Почему?».* Вернитесь к нашим основным принципам, исследуйте процесс мышления, который раньше казался вам вполне логичным, и вы сможете решить, остаются ли они такими же эффективными ныне.

3. ИЗЛИШНЯЯ НАПРЯЖЕННОСТЬ. В своих творческих усилиях мы часто сталкиваемся с чувством неуверенности и смущения. *Ведь, почти по определению, перед началом не известен конец, и нехватка такой уверенности вызывает излишнюю напряженность.* Ее испытывают и физически, и эмоционально, ведя себя так, как будто защищают себя от реальной угрозы. Жесткие реакции, ощущение внешнего давления и стресса — все это не дает полностью раскрыть в творческом процессе эмоциональные возможности и силу воображения. Люди, находящиеся в напряженном состоянии, стараются держаться каких-либо хорошо известных им вещей, и в результате их силы и энергия используются не полностью. Оба эти фактора затрудняют творческие усилия.

4. ОСЛАБЛЕННАЯ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ. Говорят, что ни одно из значительных свершений не имело бы места, не будь осознанного стремления к переменам. *Творческие деяния питаются желанием стать другим.* Стремление к новому может возникнуть как внутри самого человека, так и под влиянием внешних причин. Например, последние войны вызвали к жизни фантастические достижения в таких различных областях, как нейрохирургия, шпионаж, фотография и журналистика. Чтобы быть творческим, человек должен чувствовать потребность в переменам, осознавая недостатки того, что он делал раньше, и стремясь к лучшему.

5. НЕДОСТАТОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ. Некоторые из наиболее важных открытий не были сделаны людьми, которые не могли нормально прожить свою жизнь из-за таких препятствий, как болезни, заключение в тюрьму или даже временная потеря репутации. Для большинства людей нормально жить

означает наполнять свою жизнь обыденными делами, поглощающими большую часть их времени и сил; в их жизни редко встречаются возможности для нововведений. Для других привычные формы творчества требуют внешних ресурсов и помощи. И если последних не хватает, для них оказывается практически невозможным сбор необходимых данных или организация экспериментов. *Здесь необходима уверенность в себе, которая является важной частью творчества,* поскольку умелое распоряжение временем, силами, ресурсами, организация поддержки играет существенную роль в творческом процессе.

6. ИЗЛИШНЯЯ СЕРЬЕЗНОСТЬ. Чтобы выразить себя в творчестве, часто необходимо «поиграть» с идеями; иногда искомое решение находится среди самых эксцентрических и немыслимых предположений. Подобная восприимчивость к необычному несовместима с излишней серьезностью и постоянной заботой о том, чтобы быть рациональным. *Нехватка игровой установки в вашем подходе одновременно затрудняет общение с окружающими.* Радость от возникновения новой идеи одухотворяет, а слишком серьезный отклик лишает идеи их силы, не давая им наполнить энтузиазмом окружающих.

7. ПЛОХАЯ МЕТОДОЛОГИЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ. Ослабляет творческие усилия нехватка подходящего или эффективного метода решения проблем. *Хотя, по определению, творческая работа требует новаторского мышления и ее можно структурировать, увеличив тем самым вероятность успеха.* Творческий процесс, подобно другим аспектам управленческой работы, можно изучить и анализировать, чтобы приобрести нужные навыки и развить соответствующие методы.

ОЦЕНИВАЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ. Каждому человеку в творческой работе мешает что-то свое, поэтому полезно постараться установить и с определенной глубиной исследовать свои препятствия. *Также полезно обсудить их с кем-нибудь, кто хорошо вас знает.* Возможно, ваши препятствия не удастся полностью устранить, но можно научиться сокращать их негативное воздействие. В стремлении добиться выдающихся результатов руководителю недостаточно самому быть творческим, необходимо поощрять творчество в других.

17.2. Творческое решение проблем

Техника творческого решения проблем требует наличия особых навыков. *Ихотя это вовсе не процесс пунктуального следования предписаниям, ключевые шаги в управлении творчеством поддаются установлению.* Обучаясь следовать этим правилам, необходимо в то же время подготовиться к тому, чтобы при необходимости отбросить их.

По-видимому, в творческом решении проблем можно выделить пять явственных стадий. Эти пять стадий предъявляют свои требования, которые и описываются на следующих страницах.

СТАДИЯ ПЕРВАЯ: ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Чтобы создать основу для поиска решения проблемы, необходимо ее глубоко изучить. Существует тенденция давать ответ еще до того, как вопрос полностью уяснен, с чем преподаватели пытаются бороться, призывая студентов: «Прочтите вопрос!». Они правы, выделяя необходимость тщательно настроиться на задачу, прежде чем приступаешь к ее решению. Это нужно делать всякий раз, когда вы встречаетесь с новым испытанием ваших сил. **Нужно не только иметь перед собой цель, необходимо уяснить задачу также с интеллектуальной и эмоциональной точек зрения.** Глубокое изучение проблемы имеет три достоинства;

Можно более реалистично оценить масштабы задания;

Можно установить цели и критерии их достижения;

Можно спланировать подходящую организацию персонала и метод работы.

СТАДИЯ ВТОРАЯ: ВЫРАБОТКА ИДЕЙ. Все виды творческой работы требуют выработки идей. Идея — это прыжок в неизвестность и, почти по определению, невозможно точно предсказать, когда она возникнет. Многим выдающимся ученым решения проблем приходили в голову во время сна, отдыха или когда они занимались чем-либо машинально, вроде бы ни о чем не думая. Поэтому важно увеличить количество вырабатываемых вами идей и добиться того, чтобы уже появившиеся идеи не терялись.

Вырабатывая восприимчивость к новым идеям, нужно

иметь определенные знания о себе. *Те, кто когда-либо управлял творческими натурами, знают, что их привычки иногда становятся странными и чудными.* Один ученый, только что начавший свою работу в большом учреждении, заявил, что наиболее яркие идеи приходят ему в голову тогда, когда его собака сидит рядом. Его начальник, директор исследовательского проекта, нуждался в творчески мыслящих людях, но в учреждение запрещено было приводить собак. В конце концов было найдено творческое решение. Этот ученый стал работать в часы, когда рабочий день других заканчивался и на его собаку некому было обращать внимание.

Есть разные методы выработки идей, мы же считаем наиболее полезным мозговой штурм. Этот термин известен многим руководителям, но не все знакомы с ним на практике. Он основан на том принципе, что идеи лучше всего вырабатываются и высказываются, если их оценка откладывается на потом.

Это отличает мозговой штурм от обычной практики немедленной реакции на предложения. Есть несколько простых правил, содействующих повышению эффективности этого метода. Если вы хотите добиться результата, строго придерживайтесь процедуры мозгового штурма. Вкратце эта процедура состоит из следующего:

Выбирайте краткое изложение проблемы.

Краткое изложение проблемы записывается, лучше на пустом бланке.

Определяется время, когда будет прекращена дальнейшая работа.

Во время мозгового штурма любые идеи, какими бы странными и вроде бы неподходящими они ни казались, записываются, но не оцениваются.

После окончания работы все идеи приводятся в логический порядок и каждая обсуждается.

Мозговой штурм позволяет быстро вырабатывать идеи, а присущая этому методу свобода дает возможность оценивать фантастические и необычные идеи.

СТАДИЯ ТРЕТЬЯ: ОТСЕВ ПРИМЕНИМЫХ ИДЕЙ. Как только у вас появился запас идей, необходимо провести их же-

сткий отсев. Некоторые из них могут оказаться неэффективными, непрактичными, затратными, бессмысленными или аморальными. Однако разумно не позволять себе отбрасывать предложения того, как будут оценены их достоинства. ***Существует искушение отделить «зерна от плевел» в процессе жесткого и быстрого поиска решений, но так можно отбросить тонкие идеи, имеющие смысл.*** Более плодотворен порядок, при котором ожидают даже больше, чем это кажется необходимым: не появятся ли какие-либо новые связи с высказанной идеей. Старайтесь отказываться от той или иной идеи на основе логики, а не эмоций. Если причина отказа от идеи заключается в недостатке ресурсов, подвергните сомнению предложения, лежащие в основе решения. Каждую идею необходимо проанализировать, исходя из трех критериев:

Насколько вероятна ее плодотворность?

Сможете ли вы заставить ее работать?

Является ли она лучшей среди других возможностей?

Всегда существует риск неудачи или частичного успеха, но обычно их можно систематически оценивать. Вашей целью является выбор подхода, имеющего наивысшие шансы на успех и осуществимого на практике. Если уж идея выбрана разумно, следуйте ей храбро и настойчиво.

СТАДИЯ ЧЕТВЕРТАЯ: ПЛАНИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ. Идея — это эмбрион поступков, и, чтобы осуществиться, она должна быть применена на практике. Подобные новаторские действия необходимо планировать, а плохое планирование соответственно снижает их эффективность.

Если из-за отсутствия прецедента, который мог бы поправить ваши действия, качество планирования низко, не удастся использовать даже хорошие идеи. Осуществляя новаторскую работу, люди в полном смысле слова теряются. Им необходимо периодически устанавливать и анализировать цели и размышлять над происходящим. Это предъявляет особые требования к руководителю, отвечающему за процесс планирования. Прежде чем проект продвинется к завершению, наверняка всплывет масса мелких проблем, каждая из которых требует своего решения. Однако, если руководитель будет слишком заботиться

о каждой частности, будет потерян общий взгляд на весь процесс. Роль человека, осуществляющего координацию и планирование, близка к роли дирижера в оркестре, поскольку его первойшей работой является обеспечение гармонии между отдельными частями системы и людьми в их работе на общие цели.

Для того чтобы процесс планирования протекал успешно, необходима ясная, прямая связь между участниками работы. ***Каждому необходимо составить себе представление о своей роли в общей системе и понять отношение своей работы к работе коллег.*** Конечно, личная инициатива важна, но ее необходимо координировать в рамках общей работы.

СТАДИЯ ПЯТАЯ: ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И АНАЛИЗ. Процесс внесения новаций не всегда можно осуществлять точно и аккуратно. ***Постоянно возникают новые факторы, и любая новая информация может на него повлиять.*** По этой причине требуется метод регулярного анализа достигнутых успехов и изменения целей и планов.

Проиллюстрируем необходимость анализа своих действий примером двух рабочих, обновляющих потолок. Оба были квалифицированными мастерами и удачно работали в паре. Инструменты были принесены в комнату, и она вскоре наполнилась штукатуркой, гвоздями, стремянками, плиткой, ручным и электроинструментом, досками и другими материалами. В центре комнаты установили большой пылесос, шланги которого извивались по полу. Оба с большим желанием принялись за работу, но значительную часть своего времени им пришлось тратить на поиски инструментов и на заботу о том, как бы не споткнуться о шланги пылесоса. Комната быстро пришла в состояние полного хаоса, где чего только не валялось на полу и практически некуда было ступить.

Хотя оба методично взялись за собственную работу, ни один из них не дал себе труда взглянуть на общее продвижение к цели. У них не заняло бы много времени убрать ненужные инструменты, сложить куда-нибудь материалы и подготовить подходящие условия для работы. Вместо этого они сами увеличили себе работу и испытали массу неудобств.

Вряд ли что может помешать творчеству сильнее, чем не-

эффективная организация личного труда и отсутствие порядка в приоритетах. Поскольку по своей природе творчество означает рост неопределенности, очень важно найти возможности для проведения анализа и установления обратной связи. *Это позволит сократить риск расплескивания сил на не соответствующую цели или беспорядочную деятельность.* Поддержание методического подхода, установление обратной связи в вопросах выполнения задачи и продвижения к цели, анализ порядка работы и уточнение планов и целей — это важная часть того, за что отвечает руководитель и способность к чему подвергается серьезной проверке, когда требуется новаторство.

ТВОРЧЕСКИЕ ГРУППЫ И ОРГАНИЗАЦИИ. История новаторства отмечена выдающимися прорывами, сделанными великими и, несомненно, гениальными людьми: таковы, гравитационная теория Ньютона, теория относительности Эйнштейна и т.п. *Люди привыкли представлять себе творчество в качестве индивидуальной и довольно необычной способности — дара, которым обладают отдельные люди.*

Однако более глубокое изучение развития новаторства показывает, что многого удается добиться целым организациям и обществам. Их творческие достижения часто были результатом объединения талантов многих людей. Хотя в центре внимания оказываются конкретные достижения определенных людей, эти люди не смогли бы добиться результата в одиночку. Творческие достижения были выношены коллективом или целой организацией, которые предоставили человеку ресурсы и поддержку, в которых тот нуждался. Превосходным примером организационного новаторства являются советская и американская космические программы, но в истории подобных случаев много. Компьютер и космический челнок — все это продукты творческого воображения многих людей.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становится больше и сложнее, необходимо создание творческих коллективов. Хотя умение взаимодействовать с обрабатывающими данные электронными машинами может увеличить способность человека справляться со сложными проблемами, есть предел,

за которым индивидуальная одаренность не даст результата. Однако не только ограниченность интеллектуальных способностей не дает человеку возможности самостоятельно осуществлять широкомасштабные проекты. Здесь требуются энтузиазм, одухотворенность и задор. Активная поддержка окружающих может помочь человеку выстоять при тяжелом развитии событий или когда начинается осуществление его замыслов. Практически у каждого есть таланты, которые можно использовать, чтобы сделать работу коллектива более новаторской, но индивидуальные способности должны быть сначала распознаны и **оценены**. Таким образом, членам творческой группы необходимо знать об умениях, знаниях и возможном вкладе в работу других ее членов.

Творческой группе необходимо равновесие умений и способностей. Например, производственной бригаде потребуются люди, способные превращать конструкторские замыслы в планы действий, сочетать технические и организационные способности, иметь и чутье на возможности сбыта, и умение проводить серьезную исследовательскую работу. Важнейшим фактором успеха группы является руководство, поскольку именно руководитель будет стремиться создать изобретательную и сбалансированную группу, в которой будут представлены всевозможные таланты. Условием сбалансированности и энергичности творческой группы является сочетание различных умений, а также различных человеческих характеров.

Глубокого изучения заслуживает роль лидера творческой группы. Некоторые считают, что способность к лидерству — это постоянное, не меняющееся свойство, присущее отдельным счастливым от рождения, но это далеко не так. Лидерству можно научиться, и лидерский стиль меняется в зависимости от требований ситуации и роста зрелости группы, которой управляют. Творческая группа создает для руководителя специфические проблемы, проистекающие из следующих причин.

1. ***Размытые цели.*** Творческой группе может не хватать ясных целей, ее задачи могут быть нечеткими, а полезность полученного ею результата может быть оценена только после его получения.

2. *Недостаточная поддержка.* Поскольку известно, что организации имеют тенденцию оставлять такие группы без поддержки, необходимо, чтобы последние могли оправдать свое существование, добиться понимания и обеспечить себе материальную поддержку.

3. *Нескоординированная деятельность.* Деятельность людей, осуществляющих поиск решений или идей, часто бывает нескоординированной. В результате может быстро создаться ситуация, когда все члены группы занимаются дублирующей или несистематизированной работой.

4. *Уныние.* При осуществлении проекта могут возникать препятствия и задержки. Они могут серьезно деморализовать участников и вызвать упадок сил и инициативы группы в целом.

5. *Коммуникационная перегрузка.* Творческие группы должны иметь хорошо развитые возможности для общения с внешней средой и внутри себя, поскольку процесс обсуждения помогает прояснять различные вопросы. Однако избыток данных может вызвать перегрузку системы, в результате ключевые проблемы останутся нераспознанными.

6. *Недостаточно глубокий анализ.* По мере накопления новых данных меняется характер и размах задачи. Поскольку довольно трудно постоянно быть готовым к переменам, возникает искушение продолжать работу по уже устаревшим рецептам. Этому искушению необходимо противодействовать проведением анализа и заново планировать творческие усилия.

Руководитель, отвечающий за творческую группу, может захотеть предостеречься от этих потенциальных ловушек и иметь планы их преодоления в случае, если они действительно возникнут. Однако здесь нет стопроцентных ответов, и руководитель должен устанавливать и обсуждать каждую проблему с заинтересованной группой. Члены группы в наибольшей степени будут готовы посвятить себя, обеспечить свою поддержку именно тем решениям, которые они сами предложили и приняли. Основная задача руководителя — это не предложение готовых ответов, а выявление проблем и постановка вопросов эффективности.

ЛИЧНАЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ. Те люди, которые

считают, что творчество требует от них подняться над своими ограничениями и действовать на более высоком уровне эффективности, имеют тенденцию излишне напрягаться в своих усилиях, стараясь дать максимум того, чем они располагают. *Вместо этого они добиваются противоположного результата, так как творческие способности уменьшаются из-за напряженности и подрываются навязываемой себе концентрацией.*

Некоторые из наиболее ярких озарений, связанных с природой творчества, получены в результате недавних прорывов в области тренировочного процесса в спортивном мире. Описано две стороны человеческой личности. *Одна, навязываемое «первое я», постоянно выносит суждения, комментирует, критикует и целиком занята тем, как бы добиться результата и успеха.*

Другая сторона личности, «второе я», имеет развитую интуицию и находится в куда большей гармонии с жизненными ситуациями. Как только человек начинает играть в теннис (или заниматься любым другим видом спорта), голос «первого я» начинает комментировать успехи и становится помехой природным способностям «второго я». Так, преобладание одной стороны человеческой личности может воспрепятствовать достижениям, вполне возможным.

Эта плодотворная идея может быть легко применена к творческим начинаниям. Человек может подойти к проблеме с предвзятыми ожиданиями, не получить полного представления о задаче или меняющихся факторах и в спешке начать ее решение. Работая над заданием, он может почувствовать себя без сил из-за постоянных сомнений, критицизма и излишней напряженности. *Не удивительно, что подлинная изобретательность, эта тонкая человеческая способность, не выдерживает в такой враждебной среде.*

Личную изобретательность можно усилить, если найти способ утихомирить ту часть своей личности, которая порождает напряжение. Требуется изучение своей природы, которое может позволить найти препятствия для творческого самовыражения. Такое исследование потребует беспристрастного взгляда на свои успехи и неудачи с целью установить условия, при которых возникают наилучшие результаты.

Творчество — это процесс обучения. Например, в процессе написания глав этой книги мы лучше узнавали, что же мы думаем, и проясняли наши взгляды. Вначале имелась масса неоформленных до конца идей и плохо высказанных фраз. Иногда требуется несколько черновых вариантов, прежде чем результаты станут приемлемы для нас. Это, однако, полезно, поскольку, прежде чем появится что-либо ценное, требуется период созревания. Наша лучшая работа возникает на останках неудач, и в этом есть глубокое наслаждение.

Между творческими усилиями и чувством личного удовлетворения существует позитивная связь, и люди относятся к изобретательству как к одному из самых радостных человеческих занятий. Участие в творчестве раскрывает в большинстве людей неожиданные возможности и значительные силы, оно дает им воодушевленность и возбуждение, каких никогда не бывает в обычной деятельности. Вам может захотеться расширить свое участие в творчестве как можно больше, но это не обязательно должен быть «большой скачок человечества». И ежедневные ситуации могут быть важными источниками подобных переживаний.

Новаторство всегда содержит элемент риска, но в меняющемся мире неспособность к новаторству также рискованна. Риск неизбежен. Он обычно пугает, и люди часто вкладывают значительные усилия в его минимизацию, иногда сажая свое воображение на голодный паек. В итоге — низкие результаты, тяжеловесные решения и расстройство планов.

Менеджеры могут многому научиться у опытных игроков, которые познали законы риска, наблюдая за успехами скаковых лошадей и искусством букмекеров. Эти игроки «готовят домашние задания» и идут на бега, зная о лошадях. Они внимательно наблюдают, нет ли чего, что могло бы изменить их решение: создание грунта, вид лошади, поведение других игроков. ***Конечно, они рискуют деньгами, но риск взвешен и сбалансирован, и когда информации не хватает, они основывают свои решения на выработанной из опыта интуиции.*** Именно в этом месте аналогия между менеджером и игроком перестает работать. Если уж скачки начались, игрок больше ничего не может

сделать; когда менеджер идет на деловой риск, обычно остается возможность изменить направление движения так, чтобы увеличить шансы на успех.

17.3. Характеристики руководителя с творческим или с недостаточно творческим подходом

Творчество в управлении не всегда высоко ценилось, но сейчас это важная ценность, и, вероятно, его значение будет расти. Руководители с высокотворческим подходом обычно имеют черты, приводимые на правой стороне листа, с недостаточно творческим подходом — на левой:

Недостаточно творческий подход	Творческий подход
<i>Не ценит творческий подход в других людях</i>	<i>Ценит творческий подход в людях</i>
<i>Не любит неопределенности</i>	<i>Подготовлен к неопределенности</i>
<i>Не верит в собственную изобретательность</i>	<i>Верит в свои творческие способности</i>
<i>Не изучал факторов, препятствующих ему стать творцом</i>	<i>Выявляет фактора, препятствующие ему стать творцом</i>
<i>Склонен бросать дело, не закончив его</i>	<i>Настойчив в выполнении задач</i>
<i>Предпочитает традиционные подходы</i>	<i>Может порвать с традициями</i>
<i>Подвержен сильным стрессам</i>	<i>Старается уменьшить воздействие стрессов</i>
<i>Довольствуется статус-кво</i>	<i>Испытывает потребность в переменах</i>
<i>Упускает возможности</i>	<i>Использует возможности</i>
<i>Слишком серьезно относится к возникающим идеям</i>	<i>Способен легко относиться к идеям</i>
<i>Предпочитает стандартные решения</i>	<i>Предпочитает новаторские решения</i>
<i>Решает проблемы несистематизированно</i>	<i>Решает проблемы систематизированно</i>
<i>Не знаком с методом мозгового штурма</i>	<i>Использует метод мозгового штурма</i>
<i>Сталкивается с трудностями при управлении творческими группами</i>	<i>Способен руководить творческими группами</i>
<i>Подавляет эмоции</i>	<i>Поощряет свободное выражение эмоций</i>
<i>Не способен учиться на ошибках</i>	<i>Старается учиться на ошибках</i>
<i>Избегает риска</i>	<i>Идет на риск</i>

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ТВОРЧЕСКОМ ПОДХОДЕ. Некоторые управленческие посты, например, в маркетинге, исследованиях и разработках, в художественной и общественной сфере, особенно требуют творческого подхода. Особо творческий подход требуется, когда имеющимся решениям не хватает эффективности и силы. *Он необходим, когда требуется пересмотреть существующие товары и услуги и найти способ усовершенствовать их или когда для достижения результатов необходимо отыскать совершенно новые решения и идеи.* Он необходим для уточнения проблем и поиска идей, выходящих за пределы обычных рамок; для того, чтобы подвергнуть сомнению базовые предположения, и для того, чтобы попытаться «оседлать» технологическое развитие. Хотя выполнение большинства управленческих функций только выигрывает от творческого подхода, он менее необходим там, где действия ограничиваются существующими системами и процессами. Руководители, работа которых в основном рутинна или сосредоточена в застойных организациях, в целом меньше нуждаются в развитии своих творческих способностей.

ГЛАВА 18. НЕДОСТАТОЧНЫЕ НАВЫКИ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ

18.1. Систематизированное решение проблем

Распознавание и решение проблем — это постоянное занятие людей, но лишь немногие получают какую-либо помощь в обучении тому, как эффективно и умело браться за это. *Первоочередная задача менеджеров — это решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым для их работы.*

Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени

развиты в себе, и в данной главе исследуются три возможных пути к достижению этой цели:

1. *Использование систематизированного подхода к решению проблем;*

2. *Подбор методов, подходящих к решению разных видов проблем;*

3. *Использование людей и ресурсов, которые могли бы помочь в решении проблемы.*

Вместе эти пути формируют эффективный подход к решению проблем, но они также имеют смысл и по отдельности и могут быть проанализированы с разных точек зрения. Мы считаем, что одного мысленного усвоения этих методов недостаточно, необходимо также применять эти идеи в реальных действиях, проверяя их практически.

Оказывается, как ни парадоксально это выглядит, что любая процедура, применяемая при решении проблем, тем менее полезна, чем более жестко ее придерживаешься. Поэтому мы желаем вам гибко относиться к приводимому далее руководству и быть готовым приспосабливать ваш подход к конкретным проблемам, с которыми вы сталкиваетесь. ***При решении проблем вполне можно работать последовательно, и каждый шаг этой работы можно четко определить.*** Если вам не удается эффективно решать проблемы, вероятно, вы неправильно действуете на одной или нескольких из следующих стадий.

ШАГ ПЕРВЫЙ. НАСТРОЙКА. Первым делом необходимо оценить, понять и распределить проблемы, выявив, какие конкретно трудности в них имеются. Если данная проблема входит в круг работы группы, ее члены должны понять природу проблемы и решить, как организовать совместную работу для ее успешного решения.

ШАГ ВТОРОЙ. ЦЕЛИ. Цель представляет собой заявление о том, чего один человек или группа намереваются добиться. Цель работы группы может быть четко уяснена и принята всеми ее членами, но может быть и так, что цель расплывчата или слишком обща и является предметом разногласий в группе. Она должна быть определена ясно и конкретно, понятна для всех, вовлеченных в работу, еще до ее начала.

Цель в результате столкновения с действительностью может быть определена заново или модифицирована; кроме того, конкретная работа может быть многоцелевой. Общие и слишком широко сформулированные цели можно сделать более конкретными, задавая вопрос «Как?».

ШАГ ТРЕТИЙ. КРИТЕРИЙ УСПЕХА. Полезно знать, как измерить удачность ваших действий. Иногда критерий их оценки может включаться в изложение целей. Если же это не так, вам необходимо отыскать способ объективной оценки ваших действий. В этом вам могут помочь два вопроса:

Как определить, достигли вы поставленных целей или нет?

Как судить об эффективности совместной работы?

Как только установлен критерий успеха, для членов рабочей группы становится яснее тот конечный результат, который от них требуется. И, следовательно, для выполнения задачи будут затрачены строго необходимые усилия, время будет использовано наилучшим образом.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ. ИНФОРМАЦИЯ. До того как будет найдено решение проблемы, ее необходимо глубоко уяснить. Связанные с ее решением люди могут обладать различными фактами, мнениями, идеями и предубеждениями в отношении этой проблемы. Из-за того, что человеческий мозг неспособен удерживать большие объемы информации, в прояснении проблем помогает искусное использование методов сбора и представления данных. *Новую информацию можно стремиться получить как внутри группы, так и с помощью специальных исследований.* Как только информация собрана, можно приступить к выявлению различных способов действий. Возможные альтернативы должны быть ясно определены для оценки их сильных сторон и слабостей.

ШАГ ПЯТЫЙ. ПЛАНИРОВАНИЕ. Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. При этом может быть выбрана одна возможность, а другие отбрасываются. Члены рабочих групп должны четко представлять себе общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть ими предприняты.

ШАГ ШЕСТОЙ. ДЕЙСТВИЯ. На этом этапе начинается

практическая работа. Поскольку цели и критерий успеха ясны, все вовлеченные в нее знают, чего им нужно добиться, и они могут вносить разумные изменения в свои планы под влиянием конкретных обстоятельств. *Качество результата во многом зависит от качества подготовки (с небольшой долей везения).*

ШАГ СЕДЬМОЙ. АНАЛИЗ ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ИХ КОРРЕКТИРОВКИ. Люди учатся на результатах своих действий. Они учатся, оценивая характеристики успешной работы и пытаясь установить причины неудач. Важно не впасть в пессимизм и подавленность, анализируя их. Без такой обратной связи мало шансов на изменения и развитие — вы будете просто ходить по кругу. Изречение «на опыте совершенствуешься» будет более точным, если добавить... «и привыкаешь к постоянному образцу». *Так как целью анализа является накопление информации и дополнительной энергии, которые могли бы позволить вам улучшить ваши последние результаты, полезно заканчивать его, формулируя основные направления будущих действий.*

Состоящий из приведенных семи шагов, подход к систематизированному решению проблем представляет собой орудие, приспособленное к гибкому применению. На любой стадии можно вернуться на несколько шагов и модифицировать наш образец так, чтобы он лучше соответствовал вашим личным методам работы и конкретной задаче, которую вы решаете. Чтобы его усвоить, необходимо время, так что вас ждет период ученичества, прежде чем вы достигнете совершенства в использовании этого метода.

Ценная работа по проблемам систематизированного решения проблем дает руководителям единый язык для общения. Полезно проанализировать ваши рабочие совещания, чтобы выяснить, не нуждаются ли и они в более систематизированном подходе. *Мы считаем, что лучшим средством такого изучения деловых совещаний, заседаний по планированию, действий является их запись, предпочтительно на видеомagneтoфон.* Однако для этого необходимо добровольное согласие и сотрудничество всех их участников.

Обратная «видеосвязь» — это мощное средство, с помощью

которого можно поставить участников группы лицом к лицу с Тем, что в ней происходит. Оно позволяет им посмотреть на себя с объективностью, которой нельзя добиться никаким другим путем. Видео — это посредник, позволяющий осуществить тщательный анализ. В результате возникает возможность установить обратную связь людей друг с другом, и могут быть выявлены и открыто проработаны трудности, возникшие в межличностном общении. *Поскольку видеонализ становится как бы средством измерения эффективности групповой работы, его можно время от времени проводить при обычных заседаниях для оценки решения проблем.* «Анализ действий для их улучшения» может быть внедрен в практику деловой жизни. Те руководители, которые умеют использовать события своей жизни для того, чтобы чему-либо научиться, много добились в повышении эффективности своей работы.

18.2. Как выбрать подходящую методику решения проблем

Проблемы отличаются друг от друга, и на протяжении деловой недели менеджеру может потребоваться:

Осуществить анализ хозяйственной деятельности;

Руководить трудным совещанием;

Убедить покупателя изменить свой заказ;

Проконсультировать подчиненного по вопросам внесения изменений в его служебную карьеру;

Урегулировать конфликт с профсоюзом;

Принять решение о том, как сократить личные стрессы.

Эти проблемы могут включать в себя сложное планирование, решение межличностных проблем, эмоциональные стороны, умение убеждать других и управлять собой, навыки урегулирования конфликтов и множество актов принятия решений.

УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Существуют различия в типах принимаемых руководителями решений и относительной трудности проблем, требующих решения. *Мы счита-*

ем полезным выделить четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки. Пока вы будете читать определения этих уровней, подумайте над конкретными требованиями *вашей* работы и теми задачами, которые она предъявляет к вашим способностям.

Уровень первый: рутинный. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. *Функция менеджера в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий.* Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания нату или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вообще не может обеспечить эффективные действия в нужное время. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Уровень второй: селективный. На этом уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. *Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.* Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Уровень третий: адаптационный. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. *Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи.* Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные реше-

ния дают ответ на проблемы, который мог существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Уровень четвертый: инновационный. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того, чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. *Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер.* Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии.

Каждый из указанных уровней принятия решения предъявляет свои требования к управленческой квалификации. Следующий пример делает это более понятным.

Рассмотрим ситуацию с руководителем, отвечающим за маленький обувной магазин, работа которого практически полностью рутинна. Головное отделение компании разработало процедуры, предусматривающие почти все возможные обстоятельства, включая нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя здесь состоит в том, чтобы тщательно и разумно следовать предписаниям компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, необходимо сначала снестись с вышестоящим руководителем. Работая в основном в соответствии с рутинными процедурами, руководитель здесь все же принимает важные решения, и для успешной работы магазина требуется тщательный и ответственный подход. Если использовать терминологию теории принятия решений, этот руководитель работает на первом уровне, в основном принимая рутинные решения.

Заводской руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных возможностей. Это мо-

жет касаться руководителя, отвечающего за контроль качества, обращение с материалами, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер отвечает за применение здоровой, эффективной и способной приспосабливаться к обстоятельствам системы руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, с большинством из которых когда-либо ранее уже встречались. Спектр доступных решений широк, и задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный разбор проблемы, у него также имеется «чувство» ситуации, которое он использует для определения подходящего образа действий. Ситуации достаточно сложны, в них вмешиваются трудноопределяемые внешние факторы, и, таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности в них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. **Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии, что характерно для селективных решений второго уровня.**

Еще одной частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи, касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов оживления ослабевающих усилий по сбыту продукции. Для того, чтобы создать исчерпывающую основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также вести систематический сбор информации. Для выдающегося руководителя в области маркетинга характерна способность выбирать и осуществлять разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения. Связанный в первую очередь с проблемами творческой адаптации, руководитель в области маркетинга принимает решения третьего уровня. Эти решения называются адаптационными. Особые требования к руководителям предъявляют открытые и плохо понятые ситу-

ации. Подходящим примером может быть работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной **проблемы**, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной, и поэтому он принимает решения четвертого уровня, которые можно описать как инновационные,

В большинстве организаций существует прямая связь между старшинством должности и уровнем принимаемых решений. На наиболее простом уровне руководитель должен брать на себя инициативу, но эти ситуации можно с большой надежностью предсказывать наперед. Поэтому младшие руководители для поддержания требуемых стандартов в основном заботятся о том, чтобы их подчиненные сохраняли живую заинтересованность в работе. Более высокие уровни принятия решений содержат в себе **реальные трудности** и заставляют многих старших руководителей участвовать в управлении инновациями, в сосредоточении ресурсов, а также вынуждают их идти на риск.

В табл. 18.1 объединяются четыре уровня принятия решений и ключевые навыки, требующиеся соответствующему руководителю. Руководителям, работающим над принятием решений высокого уровня, требуются и навыки более низкого уровня. Например, менеджеру, работающему на уровне 3 (адаптационные решения), требуются навыки не только этого уровня, но также на уровне 1 и 2.

Таблица 18.1

Уровни, типы решений и ключевые навыки

Тип решений	Ключевые навыки
Уровень первый: рутинный	Неукоснительное следование процедуре Разумная оценка ситуации Гуманное лидерство Контроль / мотивация
Уровень второй: селективный	Установление целей Планирование Анализ / развитие Анализ информации
Уровень третий: адаптационный	Идентификация проблем Систематизированное решение проблем Создание рабочих групп Анализ возможного риска
Уровень четвертый: инновационный	Творческое управление Стратегическое планирование Системное развитие

Практика свидетельствует, что для руководителя плохо как недостаточное, так и слишком большое развитие. Работа на уровне 1 требует управленческих навыков, соответствующих решаемым здесь задачам. ***Руководитель, обладающий навыками обращения с открытыми или стратегическими проблемами или проблемами, требующими творческого подхода, может почувствовать себя разочарованным, не находя им применения.*** Такие ограничения потенциала могут привести менеджера к недооценке выполняемой им работы, к возникновению чувства нереализованности и обиды на систему, которая воспринимается им как ограничивающая его способности.

Руководители учатся на практике, а также сопоставляя деятельность настоящих профессионалов со своими собственными действиями, приобретая новое понимание, преодолевая трудности и добиваясь результатов. Движение к более высокому уровню принятия решений происходит только тогда, когда

менеджер приобретает способность справляться с проблемами более высокого уровня.

18.3. Использование людей и ресурсов для решения проблем

Руководителям часто приходится работать вместе с другими людьми, чтобы найти решение проблем, и это может осуществляться в нескольких различных формах:

Руководитель и подчиненный работают над текущими повседневными проблемами;

Коллеги проводят неформальное консультирование;

Проходит совещание рабочей группы;

Работают комитеты и целевые группы; или

Привлекаются внешние ресурсы или подрядчики.

Для уточнения проблем и поиска их решений могут быть полезны совещания, на которых поощряются различные точки зрения и технически верные предложения. Подобные собрания можно сделать более продуктивными, если следовать производимым указаниям.

Уточните, кто отвечает за проблему. Люди часто не хотят оказаться ответственными за трудные или неприятные проблемы. Это сильно ограничивает вероятность нахождения решения, поэтому полезно быть крайне конкретным при определении, кто отвечает за решение проблемы.

Назначьте координатора собрания группы. Координатор рабочей группы играет в ней активную роль, содержание этой активности будет зависеть от состояния группы. Недавно созданные группы еще не привыкли к совместной работе, и здесь могут возникать трудности из-за «местничества» и плохих личных взаимоотношений. Первоначально работа координатора требует развития подходящих для решения проблем процедур, позволяющих эффективно распределять время. Прежде чем рабочая группа станет по-настоящему производительной, должны быть решены все приводимые ниже вопросы:

Определение ролей членов группы: *Убедитесь, что специали-*

зация членов группы ясна и каждый может внести полезный вклад.

Структурирование группы: Предпринимаются усилия для такой организации группы, которая более всего соответствует задаче.

Осознание метода работы группы: Проводится наблюдение за тем, как работает группа, с тем чтобы любая неумелость или другая проблема могла быть вовремя осознана и обсуждена.

Просеивание: Идеи приводятся в определенную последовательность, что помогает группе не сбиваться с курса и обращаться с проблемами упорядоченно.

Уточнение задач членов группы: Проверяется, все ли поняли, что конкретно от них требуется, и уточняются все неясные моменты.

Запрашивание идей/реакций: Участникам предлагается высказать свои взгляды, предложения, ощущения, особенно тем, кто кажется ушедшим в себя.

Предоставление «эфира»: Предпринимаются направленные усилия на то, чтобы точка зрения каждого была услышана.

Указание путей к цели: Предлагаются способы обращения с проблемами и информацией.

Поддержание дисциплины: Привлекается внимание к поступкам, подрывающим эффективность групповой работы..

Использование ресурсов: Привлекается внимание к имеющимся ресурсам и оказывается содействие в их привлечении к работе.

Фиксируйте идеи и последовательность действий. Многие высказанные идеи затем не используются. Важно, чтобы они были зафиксированы и записаны. Когда необходимо действовать, нужно установить ответственного за начало работы человека, а также определить и совместно принять механизм проверки продвижения в работе.

Используйте в работе систематизированный подход. Многие люди намеревались быть систематичными в работе, но реальные каждодневные проблемы не давали им добиться этого.

Сформируйте с участием двух-трех коллег группы для об-

суждения вашего опыта в решении проблем. Используйте друг друга в качестве консультантов.

Опыт учит нас, что группы, созданные для решения проблем, могут порождать собственные проблемы. Они часто вязнут в усилиях сделать свою работу эффективной, и собрания группы становятся мучительными и непродуктивными. Это довольно дорогое использование ресурсов, поскольку к действительной стоимости на проведение совместной работы добавляются дополнительные затраты времени, затраты на сборы участников и соблюдение общественных условностей. Однако такие собрания — обязательная часть жизни организаций. Как говорится, чертой, характерной для успешно работающей организации, является способность быстро решать все возникающие проблемы во всем их разнообразии. Низкая способность решать проблемы — это главная трудность для любого руководителя, а при широкой распространенности она превращается в главное ограничение организации.

18.4. Характеристики руководителей, имеющих и не имеющих навыки решения проблем

В качестве резюме проводим характеристики, которые постоянно проявляют менеджеры при решении проблем. Характеристики менеджеров, неумело решающих проблемы, приводятся слева, умело — справа.

Когда руководители более всего нуждаются в навыках решения проблем. Высокий уровень навыков решения проблем требуется для тех, чья работа включает: новые ситуации, необходимость объединения усилий разных людей, прояснение деловых целей, анализ сложной информации и проведение детализированного планирования. ***Каждому менеджеру необходимо умение решать часто встречающиеся проблемы, но навыки решения проблем высокого уровня необходимо проявлять там, где часто приходится адаптироваться к меняющейся обстановке и проявлять инновационный подход.*** Навыками реше-

Неумелое решение проблем

Постоянно позволяют себе оспивлять нерешенные проблемы

Используют неверные методы

Не используют систематизированный подход

Не уточняют, кто отвечает за проблему

Работают, не имея четких целей

Имеют смутные критерии для определения достижений

Плохо собирают информацию

Неэффективны в планировании

Не проводят анализ ситуации

Плохо координируют работу группы

Умелое решение проблем

Постоянно полностью решают проблемы

Выбирают подходящие методы

Используют систематизированный подход

Четко определяют ответственных за решение определенной проблемы

Ясно определяют цели в работе каждого сотрудника

Устанавливают четкие критерии для определения успеха

Умело обращаются с информацией

Эффективно планируют

Выделяют время на анализ обстановки

Эффективно координируют работу группы

ния проблем высокого уровня должны обладать политики, военные высшего ранга, руководители всех звеньев управления, плановики, посредники, администраторы и проектировщики.

ГЛАВА 19. НЕУМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ

Когда руководители жалуются на то, что им не хватает влиятельности, они имеют в виду ситуацию, при которой их идеи, нужды, взгляды, чувства и замечания недостаточно принимаются во внимание теми, кто принимает решения. *Описывая, что это за чувство — не иметь достаточного влияния на окружающих, они часто используют такие слова, как «не приняли в расчет», «проглядели».*

Многим кажется, что окружающие должны обращать на них больше внимания. Однако не все могут быть одинаково влиятельными, поскольку не все точки зрения достаточно зрелы и полезны для остальных. Было бы нелепо, если бы чрезмерным влиянием пользовался неумный или отрицательно настроен-

ный человек. Разумно, когда вклад каждого оценивается по объективным результатам. На самом же деле чаще всего подобная оценка бывает совершенно иррациональной и ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, то, как человек себя держит, а также таинственное, хотя и реальное качество, известное как харизма.

Довольно трудно определить навыки и подходы, порождающие влияние. Частью они зависят от владения тонким языком жестов невербального общения. Можно, однако, начать анализ взаимосвязанных элементов искусства влияния на окружающих, поразмыслив над следующими вопросами:

Удовлетворен ли я своим умением влиять на окружающих?

На кого я сильнее всего влияю?

На кого бы мне хотелось повлиять?

В чем состоит моя личная стратегия влияния?

Кто влияет на меня?

Когда я сильнее всего чувствую бесплодность своей работы?

Когда я сильнее всего ощущаю себя способным?

Отвечая на эти вопросы, вы, по сути, консультируете самого себя. Ответы могут вскрыть то, что мешает вам быть настоящим влиятельным.

В этом разделе исследуется, какой образ действий дает высокую влияние, а также как можно осуществлять систематическое влияние на отдельных лиц, группы и целые системы.

Мы считаем полезным изложить вопросы о влиянии на окружающих со следующими заголовками:

1. Непосредственное влияние на окружающих
2. Как нужно приказывать?
3. Влияние на группы и системы

19.1. Непосредственное влияние на окружающих

ЛИЧНАЯ ОЦЕНКА. Представьте себе метрдотеля в ресторане, встречающего и рассаживающего гостей. Ему известно, что одни столики расположены более удобно и что он не может

всем предложить наилучшие места. Приходится осуществлять выбор, и часть посетителей получает места за наиболее удобными столиками, другие же оказываются за удаленными столиками, расположенными рядом с туалетом, выходом или не попадающими в поле зрения официантов. **Решая, кому где сидеть, метр мысленно расставляет людей по рангам, может быть имея в уме контрольный листок, подобный следующему:**

ФАКТОР	ВОПРОС	ВПЕЧАТЛЕНИЕ
<i>Одежда и наружность</i>	Соответствует ли случаю их одежда?	Подходящая к случаю, стильная одежда усиливает общее положительное впечатление
	Со вкусом ли они одеваются? Производит ли впечатление их наружность?	
<i>Осанка</i>	Хорошо ли выглядят их спутники?	Твердый, уверенный вид заставляет предполагать большую внутреннюю силу
	Умеют ли люди держать себя? Спокойны ли они? Ведут ли себя с достоинством? Производят ли здоровое впечатление?	
<i>Поведение</i>	Знают ли они, чего именно хотят? Уверены ли они в себе или ведут себя вызывающе ?	Умение производить впечатление уверенности в себе увеличивает вероятность получения требуемого
	Четко ли излагают свои желания? Настойчивы ли они? Смогут ли они постоять за себя?	
<i>Личное общение</i>	Открыты ли они для общения с окружающими? Есть ли у меня контакт с ними? Видят ли они во мне человека?	Личный контакт усиливает влияние
	Будет ли какая-либо выгода для меня? Устроят ли они мне неприятности, если с ними плохо обойтись? Признают ли они меня?	
<i>Вознаграждение</i>		Ожидание вознаграждения делает человека более поддающимся влиянию

Метрдотелю не требуется пунктуальной сверки с таким контрольным листком, **так как** за годы работы он научился оценивать ситуации и принимать решения с одного взгляда и после короткой беседы. Однако другие могут использовать пять категорий его контрольного листка для систематизированного анализа эффективности в деловой и общественной жизни и,

если верить слухам, и в любви. Мы предлагаем вам попробовать приложить каждый из факторов к себе, чтобы решить, не создает ли он для вас потенциальных препятствий.

ОДЕЖДА И НАРУЖНОСТЬ. Индивидуальный облик и **выбор** одежды обычно рассматриваются как свидетельство того, как человек сам себя представляет. Можно много прочесть о тонком **искусстве** одеваться. Существует масса противоречивых свидетельств, но следующие **указания** могут пригодиться. Несмотря на то, что **это как** будто очевидно, постоянно встречаются руководители, **неспособные** быть **влиятельными** именно из-за своего внешнего вида и одежды.

Суть умения хорошо одеваться состоит в том, чтобы одежда подходила к случаю. Это значит, что в этом нет непрекращаемых правил. Одежда, подходящая к официальному обеду, менее всего пригодна для завтрака в придорожном кафе. Практичность — важнейший показатель соответствия **костюма** своему назначению. Одежда практична, если она удобна, не стесняет движений и отвечает **требованиям ситуации**. **Важно** красиво и комфортно чувствовать себя в данной одежде. Для того, чтобы пользоваться влиянием, необходимо также быть опрятным. Отрицательное воздействие на окружающих тех, кто появляется в пыльном, истертом или просто грязном виде, немедленно снижается. В то же время слишком следящие за собой люди выглядят довольно надменно, а это также не позволяет **быть** влиятельным. То, как люди представляют самих себя, частью выражено в манере одеваться. Одежда что-то говорит и об **воодушевленности**, о том, насколько человек готов идти на риск.

В последнее время важным фактором стала стоимость одежды, вне зависимости от того, **может** ли большинство людей набрать себе денег на еду. *Одежда — это символ определенного уровня благосостояния, а ведь еще со времен каменного века материальное благосостояние было престижным.* Таким образом, качество вашей одежды — это неявное указание на ваше личное благосостояние.

Как бы банально и упрощенно ни выглядели эти рассуждения о наружности, остается фактом ее несомненное влияние

на результаты работы менеджера и доверие к нему. Поэтому полезно попросить кого-нибудь из друзей и высказать свое мнение по этому поводу или обратиться к опытному имидж-мейкеру.

ОСАНКА. Физиология, будучи достаточно зрелой наукой, обратилась теперь к уже широко признанным фактам. *Целые поколения литераторов использовали описания наружности и жестов своих героев для того, чтобы дать представление об их душевном и эмоциональном состоянии.* Например, душевное волнение человека часто отражается в его напряженной позе, а человек, потерявший уверенность в себе, имеет ослабевший, перегруженный вид.

ПОВЕДЕНИЕ. Вне зависимости от содержания своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно. Мы обозначаем последних как людей, уверенных в себе. *Вполне возможно развивать навыки поведения уверенного в себе человека, увеличивая таким образом способность успешно влиять на других.*

Мы называем уверенностью в себе качество, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны, которые не позволяют себе прибегать к обходным путям и добиваются того, чтобы всем была известна их позиция. *Уверенность в себе — это далеко не то же, что агрессивность.* Агрессивный человек может быть назван слишком напористым. Агрессивность часто приводит к попыткам запугать других, нарушить их права. Уверенный в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добиваться того, чтобы его слушали, уважая при этом права других людей.

Уверенность в себе — это частью подход к жизни, частью социальный навык. Такой подход усваивается в раннем возрасте, зачастую влияя на человека в различных довольно тонких формах. От одних можно ждать большей уверенности в себе, чем от других.

Подлинная уверенность все же имеет много преимуществ, в том числе:

Высвобождается энергия, что дает возможность чувствовать себя сильнее;

Вы чаще добиваетесь того, к чему стремитесь;

Снижается напряженность, что позволяет высвобождать подавленные чувства;

В результате спада напряженности улучшаются отношения с людьми;

Улучшается процесс принятия решений, так как находят выражение и совместно прорабатываются трудные проблемы;

Шумные и властные люди теряют часть своего чрезмерного влияния, по мере того как менее заметные люди получают возможность выразить себя.

Слова о преимуществах уверенности в себе хорошо звучат. Но здесь имеются и ловушки. Уверенные в себе люди четко заявляют о своей позиции, а раз она становится известной, с ними легче расправиться. Кое-кто может воспринимать вашу уверенность в себе как досадную помеху или, что еще хуже, приклеит вам ярлык упрямого смутьяна и будет действовать в соответствии с этим. Наконец, возможно и то, что ваше мнение ошибочно.

ЧТО МЕШАЕТ БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В СЕБЕ. В определенных моменты людям не удастся проявить уверенность в себе. Потом же, когда они оказываются недостаточно эффективными в работе, у них возникает чувство неловкости и обиды на себя. Как часто, час спустя после неудачной для нас стычки, мы думаем над репликой, которая бы нам тогда пригодилась. *Авторы считают, что для каждого человека характерны свои причины, из-за которых у него уменьшается уверенность в себе.* Подумайте над тем, какие из следующих препятствий больше подходят к вашему случаю:

1. **Недостаток практики:** вы недостаточно часто на практике выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, можете ли вы быть более уверенными в себе.

2. **Формировавшее вас воспитание:** заботившиеся о вас в ранние годы родители и другие люди уменьшили вашу способность постоять за себя..

3. **Смутные представления:** у вас нет четких образцов, и

вы сами не знаете, чего хотите.

4. Описание враждебности: вы боитесь проявлений гнева и отрицательных реакций и хотите, чтобы вас считали рассудительным.

5. Недооценка себя: вы не чувствуете за собой права занимать твердую позицию и требовать корректного и честного отношения к себе.

6. Плохая самопрезентация: обычно вы выражаете свои мысли смутно, неубедительно, противоречиво или эмоционально.

Анализ своей способности чувствовать уверенность в себе поможет понять, как нужно себя вести. Есть ли ситуации, в которых вы постоянно испытываете недостаток уверенности? Если да, нельзя ли найти общей причины? Не находите ли вы, что особые трудности для вас создает определенное лицо или окружающая обстановка? Ваши выводы могут помочь выявить те препятствия, которые в наибольшей степени имеют к вам отношение. Когда же вы будете знать о них лучше, вы сможете найти способы, чтобы быть действительно более уверенным в себе.

Можно развить в себе нужные навыки, наблюдая за тем, как другие люди справляются с ситуациями, требующими уверенности в себе. Кому-то это удастся, кому-то нет. При тщательном наблюдении возможно выявить характеристики настоящего уверенных в себе людей. Используя на практике то, чему вы научитесь, вы расширите запас своих навыков. Вам могут помочь следующие указания, которые, как показывают исследования, характерны для уверенных в себе людей:

Избегайте запутывающих эмоций: если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, от окружающих трудно ожидать реакции на ваши эмоции, а не на то, что вы хотите до них донести. Это может запутать вопрос и направить усилия в сторону от решения задачи.

Будьте проще: иногда важность того, что люди хотят донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело сразу с несколькими вопросами.

Добивайтесь своего: работайте над решением вопросов, не-

смотря на возможную необходимость долго разъяснять свои намерения, пока вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему.

Не «роняйте себя»: если что-либо для вас важно, добейтесь, чтобы другие знали о вашей позиции.

Следите, чтобы вас не «сбивали»: окружающие, часто неосознанно, будут пытаться увести вас в сторону от того, что вы хотите до них донести. Это может быть вызвано давлением, которое на них оказывается. Ознакомьтесь с их точкой зрения, но настаивайте на своем.

Ошибка не ослабляет: если вы ошиблись — что рано или поздно случается со всяким, — не давайте возникнуть чувству несоответствия своему месту. Такое чувство подрывает ваши позиции.

Стремитесь к победе за победой: старайтесь создать ситуации, в которых ваша работа будет приносить вам победу, но не за счет других людей. Посвятите некоторое время изучению того, как и они тоже могут выиграть. В этом случае обе стороны в личных взаимоотношениях могут чувствовать выгоду, создавая таким образом основу для дальнейших продуктивных контактов.

УЛУЧШЕНИЕ ЛИЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ. На большинство людей оказывают влияние те, кого считают в том или ином смысле специалистами. Специалистом является работник, хорошо разобравшийся в каком-то предмете и оцененный в этом качестве признанными авторитетами. Влияние другого специалиста основано на особой роли, которую он играет в организации, на обладании возможностью приказывать. Третий тип специалиста — мастер хороших личных отношений, человек, умеющий достичь взаимопонимания с другими. **Установление хороших отношений с другими людьми — характерно для действительной влиятельности.**

Сознание взаимопонимания — это тонкий процесс с некоторыми очевидными противоречиями. Здесь необходимо достичь контакта с другим, не уменьшив при этом чувства собственной целостности. Далее приводятся некоторые ключевые шаги, необходимые для установления хороших личных отношений:

Признание: Взгляните на другого человека и обратите на него внимание.

Установление индивидуальности: Увяжите для себя имя человека и его индивидуальные характеристики.

Физическое взаимодействие: Наведите мосты между вами при помощи какого-либо физического взаимодействия.

Заинтересованность: Выразите заинтересованность в ситуации и перспективах другого человека.

Выражение своих взглядов: Раскройте ваши мысли и чувства.

Готовность оказать поддержку: Будьте готовы подбодрить другого человека.

Те, кто показал себя доступным, обеспечит себе основанное на доброй воле отношение окружающих. Когда между двумя людьми устанавливаются добрые личные отношения, они стремятся понять точки зрения друг друга, и, **соответственно**, можно с большей вероятностью ожидать, что они **оценят** идеи и работу другого. Они внесли личный вклад в увеличение общей способности быть влиятельным.

Здесь, однако, есть трудность, которую следует изучить. Существует искушение сделать вид, что вы заинтересованы в другом человеке для установления взаимопонимания с ним. Тогда взаимодействие будет основано скорее на обмане, чем на хороших личных отношениях. В таких отношениях есть неустраняемая слабость, так как нехватка подлинного контакта подорвет уровень доверия. Часто случается, что оба человека стремятся манипулировать друг другом, так что их взаимодействию есть скрытые намерения. Может быть, этого достаточно для поверхностного контакта, но если влияние должно быть большим, чем необходимо в самых простых ситуациях, нужно строить отношения на основе честного и прямого обмена взглядами.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ. Многие взаимоотношения основаны на допущениях, что обе стороны затратят свое время и силы и взамен получают какие-либо выгоды. В этом смысле здесь между участниками действует контракт, сходный с юридическим. Иногда контракт может быть письменным, или, иначе, точно

согласованным, но чаще он только подразумевается, и его природе довольно трудно определить.

Если лицо А пытается влиять на лицо В, тогда для лица А необходимо установить, что же лицо В воспринимает как свою выгоду, и способствовать тому, чтобы она реализовалась. Существует множество разнообразных наград, таких, как деньги, посты, признание, чувство возбуждения или чувство безопасности. Многое зависит от правильного определения того, что же важно для человека, на которого хотят повлиять. Между людьми столько различий, что не существует алгоритма, который можно было бы использовать для автоматического получения правильного ответа. Тот, кто желает повлиять на другого, должен стремиться сделать взаимодействие выгодным для обеих сторон. Успешность действий лица А будет сильно зависеть от установления им важнейших выгод, к которым стремится лицо В, и существенного продвижения к их реализации.

Вознаграждение часто рассматривается просто как улучшение материального благосостояния, однако на самом деле существует целый спектр очень мощных и ничего не стоящих моральных поощрений, называемых «подстегиванием». Подстегивание представляет собой единицу общественных обменов между людьми, знак того, что один человек признает существование второго. *Подстегивания могут быть положительными и отрицательными.* Положительное подстегивание помогает другому человеку чувствовать себя сильнее или лучше; это акт поддержки и признания. Отрицательное подстегивание унижает, заставляя другого чувствовать себя более мелким и слабым. Те, кто осуществляет положительное подстегивание, помогают окружающим расти и преуспевать.

Целая теория управленческого поведения может быть развита из этой простой идеи. В соответствии с первым методом осуществляется положительное подстегивание, что укрепляет другого человека и поощряет его к конструктивному поведению. Эта форма мотивирования имеет точное название: «позитивное подкрепление». Второй и более распространенный метод основан на отрицательном подстегивании. Руководитель выслеживает плохую работу и наказывает за нее, используя

принцип негативного подкрепления для сокращения числа ошибок и поощрения лучших результатов. Теория негативного подкрепления основана **на том** принципе, что люди стремятся избежать неудобств или неодобрения и будут действовать, **как им** приказано, а страх обычно является достаточным мотивом. Тот, кто хочет добиться высокой влиятельности, изберет первый метод, позитивно подкрепляя поведение окружающих и вырабатывая способы **их поддержки** при возникновении трудностей и неудач.

КАК НУЖНО ПРИКАЗЫВАТЬ. Однажды, выполняя задание, мы консультировали руководителя высокого ранга, который жаловался на то, что ему не хватает удовлетворения от его работы, и на чувство неспособности к работе. Окружающие сообщили нам, что этого человека считают слабаком. В процессе консультирования стало ясно, что он плохо себя **чувствовал** в возникшей ситуации и **стремился** скрыть от себя собственное чувство, а также избежать контактов с окружающими.

Постепенно все факты и его чувства были изучены, и мы обнаружили, что этот руководитель имел ясное представление о том, что **необходимо** делать. Однако ему не хватало **способности** смело и ясно настаивать на том, чтобы подчиненные выполняли свои задачи. Его требования были слабыми, а указания туманными.

Низкая влиятельность вызывала в нем постоянное ощущение несоответствия своему месту, что подрывало **его** дух и чувство собственной ценности.

19.2. Методы управленческого влияния

Если руководитель обладает полномочиями, для него становятся возможными методы более прямого влияния. ***Если мы изучим методы руководства окружающими, обнаружится, что некоторые из них с большей вероятностью окажутся эффективными, чем другие.*** Здесь мы приводим несколько различных подходов с их преимуществами и слабостями:

Туманные приказы: Мы часто видим, как руководители пытаются контролировать окружающих, отдавая общие и не уточненные указания типа: «Тебе известно, что надо работать лучше». Туманные приказы почти не имеют шансов привести к полезным результатам.

Уговоры: Руководитель может обращаться к логике, чувству личной *заинтересованности* или лояльности другого человека, используя такие выражения, как «Если нам не удастся обеспечить производство, мы потеряем крупный экспортный заказ». Подход на основе уговоров может быть эффективным, если он хорошо применен и другой человек понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение. Однако он только тогда полезен, когда человек разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

Угрозы: Иногда можно *услышать* такое: «Если ты не увеличишь производство до двенадцати штук в час, я тебя уничтожу». Угрозы основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, и на короткое время они могут сработать. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самом руководителе. Так тактическая мера, угроза вызывает борьбу воли между двумя людьми, и здесь обязательно будет проигравший.

Просьбы: Здесь руководитель пытается вызывать к лучшей стороне натуры другого человека и обеспечить себе сочувствие, используя такие фразы, как «Пожалуйста, увеличь производство, **а то** босс надаст мне по шее». И здесь *мольбы* могут сработать, но только если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Подкуп: Руководитель может предоставить своему служащему какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. Типичным для такого подхода является следующее выражение: «Я сделаю так, что у тебя завтра будет легкий день, если ты завершишь этот заказ к вечеру». В некоторых ситуациях подкуп срабатывает. В определенном смысле это честный подход, предоставляющий подчиненному неординарные вознаграждения за усилия. Однако, когда в попытках подкупа нарушается честность, метод становится об-

манным и воспринимается предполагаемым получателем диалогов с насмешкой.

Требование: Руководитель может использовать правила обычной субординации, чтобы предложить работнику взяться за определенную задачу, например: «Будьте добры, увеличьте производство до двенадцати штук в час». Этот подход не слишком оригинален, но у него есть такие преимущества, как простота и демонстрация уважения к другому человеку.

Четкие указания: Руководитель, заботящийся о том, чтобы давать четкие указания, может использовать фразу, подобную следующей: «Увеличьте выпуск до двенадцати штук в час к четвергу!». Этот подход может вызвать обиду, особенно если это высказано резко и грубовато. Однако у него есть преимущество четкости, и он требует той или иной реакции.

Каждый из этих семи методов может сработать, и именно поэтому большинство менеджеров продолжает пользоваться всеми. Однако опыт показывает, что некоторые руководители куда более эффективны в работе, чем другие. Для тех, кто эффективно отдает приказы, характерны следующие черты:

1. Они ясны и конкретны в своих указаниях;
2. Они с уважением обращаются с человеком;
3. Они готовы встретить проблемы, положить их на стол и проработать.
4. Они имеют репутацию людей честных и справедливых в своем обращении с другими людьми.

ОСНОВЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ГРУППЫ И СИСТЕМЫ.

Большинству менеджеров требуется воздействовать на группы или более широкие системы внутри организации. Например, **менеджер, отвечающий за кадры**, хотел бы влиять на то, как руководители используют свою власть; **финансовый менеджер** может хотеть изменить процедуры, относящиеся к составлению бюджета; **менеджер по маркетингу** может желать углубить осознание всеми необходимости постоянного поддержания качества продукции.

Каждая группа, возможно, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые и управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей оз-

начает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимоотношения с теми, кто обладает властью внутри таких групп. Разрабатывая стратегию воздействия на группы, мы нашли, что очень полезными являются следующие инструкции.

Помогайте в самооценке: Важнейшей силой, способствующей переменам, является осознание их необходимости. Это значит, что людям необходимо переоценить свое текущее положение, увидеть свои недостатки и несовершенство и захотеть сделать что-либо для исправления ситуации. Целью является углубление осознания нынешнего положения и усиление желания управлять будущим.

Будьте практичны — начинайте с небольших изменений и дайте им увеличиться: Программы больших перемен часто рассматриваются как предъявляющие слишком большие требования и поэтому имеют тенденцию не получать достаточной поддержки. Небольшие изменения в постоянном направлении поощряют само движение, приносят успех, который в свою очередь поощряет дальнейший прогресс.

Показывайте на своем примере: Стараясь влиять на окружающих, покажите, что вы верны своему слову. Нет более быстрого способа уничтожить доверие к себе, чем вести себя не в соответствии со сказанным вами.

Вознаграждайте движение в правильном направлении:

Психологи находят, что люди склонны вести себя так, как это одобряют окружающие, поэтому успешное влияние означает предоставление поощрения, поддержки и вознаграждения. Очень просто быть слишком озабоченным в связи с возражениями, исходящими от «трудных» людей, и не обратить внимания на происходящие позитивные перемены.

Добейтесь согласия в целях: Членам группы необходимо видеть будущее и участвовать в установлении целей перемен. Избыточная жесткость в установлении целей породит враждебность, не способствующую эффективному влиянию.

Старайтесь увидеть потенциальные опасности: Реалистичные ожидания позволяют людям успешно планировать и готовить себя к неудачам. Это помогает преодолевать неизбежные

проблемы, случающиеся при осуществлении программы перемен.

УСПЕШНОЕ ВЛИЯНИЕ. Навыки и методы воздействия на окружающих могут быть сильнодействующими и убедительными. Их можно использовать как для конструктивных целей, так и для разных махинаций. Чем более открыты люди по поводу своих целей, тем труднее неэтично использовать эти методы.

Мы считаем, что характеристика тех, кто успешно влияет на окружающих, вкратце сводится к следующему:

Влиятельность — это свойство заслуживающих доверия людей;

Необходимо вознаграждать положительные изменения;

Наши ожидания влияют на окружающих;

Публичное выражение своих взглядов укрепляет новое отношение;

Нам необходимо самим следовать своим поучениям;

Ключевым фактором является личное взаимопонимание.

Люди, эффективно влияющие на окружающих, приобретают навыки успешной презентации. Они также воспринимают взгляды, мнения и другую информацию от тех, на кого стремятся влиять. Поскольку влияние представляет собой двусторонний процесс, важно умение прислушиваться к другим. Такое умение может быть специально развито, а среди его достижений можно упомянуть следующие:

Накапливается больше информации;

Лучше понимаются перспективы другого человека;

Вы показываете, что цените другого человека;

Создается взаимопонимание;

Можно сделать разумные умозаключения.

РАЗВИТИЕ УМЕНИЯ СЛУШАТЬ ДРУГИХ. Те, кто действительно умеет прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

Направлять свое внимание: Посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.

Следить за невербальными знаками: Наблюдайте за выражениями человека, выражающими невысказанные, но важные отношения и чувства.

Откладывать суждения: Не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.

Не позволять себе перебивать другого: Прежде чем сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.

Проверять свое понимание: Повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.

Выявлять логику высказываний: Найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащуюся в них логику и допущения.

Предоставлять свою поддержку: Поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они неудобны для вас или кажутся неразумными.

Развивать идеи: Стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

19.3. Характеристики руководителя, умеющего / не умеющего влиять на людей

Руководители, развившие в себе умение влиять на других, приобрели набор средств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают эффективность и способствуют признанию собственной ценности: их можно плодотворно использовать для оказания помощи окружающим. Мы обнаружили, что руководители, развившие в себе способность к высокой влиятельности, имеют тенденцию проявлять характеристики, приводимые здесь справа, те же, кто имеет низкую влиятельность, проявляют характеристики, перечисленные слева.

Слабое влияние

Чувствует себя **недооцененным**

Не имеет представления о процессе **влияния**

Его воздействие на **окружающих** незначительно

Одевается не **соответствующим** случаю образом

Выглядит несовременно

Нечетко излагает свои **мысли**

Испытывает **неуверенность** в себе

Ведет себя **вызывающе**

Не умеет наладить **хороших** личных **отношений** с людьми

Не способен поощрять **окружающих**

Имеет негативное **представление** о себе

Дает нечеткие указания

Не имеет стратегии влияния на группы

Проявляет недостаточную **настойчивость**

Не умеет выслушивать **других**

Сильное влияние

Ценится **окружающими**

Понимает **процесс** влияния

Оказывает значительное **воздействие** на **окружающих**

Одевается соответствующим случаю **образом**

Имеет убедительный внешний вид

Ясно излагает свои мысли

Уверен в себе

Ведет себя не **вызывающе**, но уверенно

Устанавливает **хорошее взаимопонимание** с другими людьми

Вознаграждает за успехи

Имеет **реалистическое** представление о себе

Дает четкие указания

Развивает стратегию **влияния** на группы

Стремится быть **настойчивым**

Эффективно прислушивается к другим

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В УМЕНИИ ВЛИЯТЬ НА ОКРУЖАЮЩИХ

Всем менеджерам приходится влиять на **окружающих**, но умение влиять особенно важно, когда успех зависит от способности человека произвести хорошее первое впечатление, развить взаимопонимание, добиться доверия и быть отзывчивым к нуждам **окружающих**. Это часто требует проведения регулярных **совещаний**, где руководителю необходимо четко изложить дело и добиться поддержки.

Руководители, которым требуются навыки высокой влиятельности, — это часто те, кто занимает посты советников по таким вопросам, как подбор персонала, обучение, планирование, изучение работы, а также выполняющие другие кадровые функции. Это также те, кто занимается покупками, продажами или ведением переговоров. Умение влиять **особенно важно** для профессиональных консультантов, работающих с группами или целыми организациями.

ГЛАВА 20. НЕДОСТАТОЧНОЕ ПОНИМАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕС- КОГО ТРУДА

В этой главе рассмотрены некоторые вопросы философии менеджмента. Материал представлен в двух основных разделах. В первом руководящая группа рассматривается как целое и приводится анализ того, как может быть выработана прогрессивная корпоративная философия. Второй сосредоточен на отдельном менеджере и зрелости, эффективности и позитивности личной философской позиции менеджмента.

Руководящие группы существенным образом приспосабливают свою философию к требованиям данного бизнеса и культурной среды, в которой они действуют. *По нашему опыту, наиболее важными факторами формирования философской позиции руководства организацией являются: 1) благоприятная для предприятия конъюнктура, 2) технология производства и 3) личные убеждения ее руководителей.*

Управление — это сложное явление, подверженное различным прихотям и моде. Цикл смены мод в управленческом мышлении имеет свои преимущества. Каждая новая управленческая теория пытается объяснить, как руководители могут с пользой для себя уяснить ключевые переменные, влияющие на их работу. Идеи можно сравнить с радиоактивным веществом: они излучают, пока полны энергии, но с течением времени прекращают свое существование. Таким образом, новые идеи необходимы для предотвращения закиснения. Кроме того, в деловых операциях действительно происходят изменения, и модные идеи приобретают популярность, потому что удовлетворяют нуждам своего времени.

Однако склонность организаций хвататься за последние ухищрения в области менеджмента привела к возникновению у руководителей оправданного скепсиса по отношению к ежегодно представляемым им новым идеям. Они могут внимательно слушать, говоря про себя: «Мы уже это видели, очередная забава на пару недель». Отчасти такой цинизм имеет под собой

основание, поскольку действительно существуют мэтры менеджерской теории, сбывающие **непроверенные** или чуть подновленные идеи в красивой оболочке. Хотя управление должно оставаться открытым к современным идеям, неразборчивое экспериментирование потенциально губительно. При зрелой организации работы внешние идеи будут использованы как повод, чтобы вызвать ту или иную реакцию. Почти одинаково ***полезно оценить и отвергнуть идею, если для этого есть серьезная причина, или принять ее.*** Полезно будет само обдумывание и анализ.

Большинство теоретиков менеджмента работает сходным образом. Они анализируют ситуацию, создают концепции, проверяют их, если это возможно, для того чтобы прояснить и утвердить. Затем новая теория «полируется» и «упаковывается» для последующего представления. Конечный продукт может принести огромные деньги, а может не вызвать ни малейшего энтузиазма. ***Исследования обычно выполняются в таких сферах бизнеса, куда привыкли допускать выдающихся ученых к изучению своих организационных недр.*** Поскольку новые управленческие теории чаще разрабатываются для подобной изощренной среды, редко проверяется, насколько они подходят для огромной группы обычных организаций. Из-за этого нельзя слепо принимать внешние указания; все философские концепции и теории управления необходимо проверять на их соответствие вашим запросам.

20.1. Ограничения, препятствующие эффективной работе организации

Метод всеобъемлющей и плодотворной оценки благосостояния организации разработать трудно. Руководители используют определенные структуры для того, чтобы было проще собрать данные и понять, где возникают потенциальные слабости. ***Мы установили 12 основных элементов здоровья организации, которые могут сказаться на ее эффективности.*** Каждое из потенциальных ограничений относительно индивидуально, а

все вместе они создают **всеобъемлющую** и наводящую на размышления картину человеческой стороны организации. Ограничения сформулированы здесь в позитивной форме и дают работающее определение здоровой организации:

1. ***Эффективный набор и селекция.*** Новые люди, нанимаемые в организацию, способны быстро приобретать требуемые навыки, имеют позитивное отношение к рабочим взаимоотношениям и могут расти вместе с фирмой.

2. ***Ясная организационная структура.*** Распределение власти, линия ответственности и роли дают гибкую организационную структуру, соответствующую методам работы, применяемым на фирме.

3. ***Адекватный контроль.*** Отдельные лица имеют ясное направление и цель в работе, которые они полностью осознают. Контроль осуществляется теми, кто владеет необходимой информацией. Избегают направлений работы, требующих слишком больших усилий.

4. ***Квалифицированное обучение.*** Люди быстро осваивают новые навыки и держатся в ногу с передовыми требованиями их области работы. Для всех ключевых направлений работы доступны источники квалифицированной рабочей силы.

5. ***Высокая заинтересованность.*** Общий уровень одушевленности и энергичности в организации высок. Люди стремятся быть активными, и эта активность направляется на достижение целей корпорации.

6. ***Практическая изобретательность.*** Генерируются и тщательно отбираются для практического применения идеи. Новые идеи применяются и проверяются на практике. Организация способна технически и организационно управлять процессом нововведений. Фирма идет «вперед времени».

7. ***Удачная коллективная работа.*** Люди совместно хорошо работают. Они **быстро** формируют эффективные рабочие группы, которые используют доступные ресурсы, дают результат и разумно обращаются со своим временем. Отношения остаются открытыми, и межгрупповое соперничество разрешается в конструктивном духе.

8. ***Зрелая управленческая философия.*** Члены **высшего** руко-

водства продумали свой управленческий стиль и прояснили основы руководства организацией. Принятая ими философия менеджмента гуманна, последовательна, эффективна и практикуется достаточно широко. Руководители серьезно относятся к тому, за что они несут ответственность, и уверены в разумности своих убеждений.

9. *Обширные управленческие ресурсы.* Организация отдает себе отчет, что для целей долгосрочного выживания необходимы ресурсы квалифицированных управленцев. Выявляются и заранее готовятся для будущего кадровые ресурсы. Создается запас потенциальных управленческих талантов. Руководителей стимулируют при помощи современного управленческого мышления, имеющегося в других организациях.

10. *Понятные цели.* Организация прояснила наиболее общие из своих целей и определила свою миссию. Эти цели сформулированы в терминах, понятных каждому работнику. Процедуры долгосрочного планирования практичны и основательны.

11. *Честное вознаграждение.* Те, кто вносит наибольший вклад в благосостояние организации, получают наибольшее вознаграждение. Система оплаты в общем воспринимается как честная и справедливая с учетом более широких экономических ограничений. Помимо ощущения адекватности денежного вознаграждения, люди чувствуют, что их работа оценена, и морально поощряются за свои усилия.

12. *Полноценное индивидуальное развитие.* Личность развивается в рамках организации. Ее умение совершенствуется так, чтобы достичь достаточной квалификации. Высокая личная эффективность в работе становится традицией организации.

Анализ этих потенциальных ограничений представляет собой один из способов уяснить то сложное переплетение поведения отдельных людей, которое и придает организации индивидуальность. Поскольку точное измерение подобных факторов редко становится возможным, опытные руководители в целом доверяют своему «ощущению» того, что происходит. Компетентный руководитель оценивает весь спектр важных

осязаемых и неосязаемых факторов, выделяет ключевые «уровни изменений» и принимает последовательные решения, часто дающие ожидаемый результат. В основе отдельных решений менеджера лежит целостная философия. Получение результатов может потребовать много времени, и поэтому обладающий интуицией менеджер тратит большую его часть на строительство будущего.

СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО КЛИМАТА ДЛЯ РАБОТЫ. Удачливые менеджеры вкладывают много энергии в попытки создать в организации такой климат, который благоприятствовал бы достижению результатов, позволял бы наступать на проблемы и **осуществлять** перемены. Концепцию «климата» можно прояснить с помощью отрицательного примера. Как часто вы приходили в качестве клиента в магазин или учреждение, где с вами обращались так, как будто вы помеха в работе служащих, а не ее цель. Не правда ли, вас обслуживали сердито, двигались с раздражающей медлительностью, не выражая заинтересованности, как будто демонстрируя всему миру, с какой радостью они оказались бы подальше отсюда? Не возникло ли у вас ощущение, что, оказавшись вы перед дверьми в момент окончания работы, разбегающиеся сотрудники вас бы просто растоптали? Описанная нами организация обладает отчужденным климатом, пронизывающим все аспекты ее работы. ***В такой организации могут быть блестяще работающие системы, но отношение людей подрывает ее эффективность.*** Отношение работников вносит вклад в климат рабочей группы или организации, и этот климат может иметь отрицательное или положительное воздействие на то, как выполняется работа.

ЭНЕРГИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ. Полезно поразмышлять над проблемой группового климата, используя термины человеческой энергии. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Когда герои приведенного примера вели себя как заключенные, понуждаемые к работе против своего желания, они теряли способность **выразить скрытую** в них энергию и воодушевленность. ***Цель обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энер-***

гию подчиненных и направить ее на достижение целей организации. Это показывает, на языке науки управления, заботу менеджера о «мотивации» подчиненных. Полезно поразмышлять о мотивации в связи с энергией: с управленческой точки зрения отдельные люди могут использовать свою энергию тремя следующими способами:

Позитивно: Эти люди контролируют свою энергию и способны справляться с неизбежно встречающимися неудачами. Они **заинтересованы** в свершениях и посвящают себя работе по достижению целей организации. Успех предприятия рассматривается ими как ценная и важная задача.

Негативно: Эти люди контролируют свою энергию и способны справляться с неудачами. Однако, высвобождая свою энергию, они не могут получить стоящие результаты. Слишком много **времени** тратится на жалобы, споры и враждебность. С энергией неверно обращаются. Стремление к достижению организационных целей рассматривается как неуместное и непродуктивное.

Скованно: Эти люди не имеют связи с собственным запасом энергии и жизненной силы. Они потеряли способность искать и выражать себя. Они часто расходуют много усилий **на** то, чтобы не чувствовать себя не отвечающими требованиям, а также на борьбу с трудностями. Их мышление может быть настолько закоснелым, а мировоззрение таким пессимистичным, **что** они неспособны посвятить себя достижению какой-либо цели. Скованная энергия часто связана с низким интересом к работе и **нереализованностью** надежд на успешную карьеру.

Энергия человека — это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Руководители хотели бы от своих работников позитивного использования энергии и внесения максимального вклада **в** достижение целей организации. Если организация сможет найти почву, на которой удастся вырастить благоприятное отношение к ней ее работников, она сможет **пожинать урожай тысячью разных** способов еженедельно. Военачальники знают, **что** солдат, которому не хватает личной преданности, не будет иметь и личной гордости, и, что более важно, ему не будет хватать желания победить в сражении.

Важность использования энергии людей так часто описывалась, что здесь нет необходимости повторять это. Однако куда меньше осознаются факторы, сокращающие или ограничивающие выражение позитивной энергии внутри организаций. Для подобных проблем нет готовых решений. Многое зависит от истории организации и ее местоположения, типа занятых в ней людей.

20.2. Общие ограничители мотивации

Ныне хорошо известно, что мотивация представляет собой сложную проблему. Должны быть приведены в соответствие определенные факторы, известные *как регуляторы мотивации*, иначе они могут вызвать чувство неудовлетворенности. Другие факторы, *главные мотиваторы*, реально увеличивают выделение энергии, и именно они являются подлинным источником чувства личной удовлетворенности. Руководители часто считают полезным проведение анализа своих организаций, имея в виду две цели:

1. Снизить уровень неудовлетворенности, улучшив положение с регуляторами мотивации, и
2. Увеличить уровень удовлетворенности, усилив главные мотиваторы.

В следующем разделе описываются шесть факторов, имеющих отношение к чувству удовлетворения от работы и мотивации. Вам может показаться полезным при чтении его подумать над тем, какие из них являются регуляторами мотивации, а какие — главными мотиваторами. В конце раздела приводятся некоторые данные, полученные в результате относящихся к этим проблемам исследований.

1. *Рабочая среда.* Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых. Мы имеем бесчис-

ленные примеры того, как люди «**выключались**» своей рабочей средой, начиная с техника, «привязанного» к плохо сконструированной и шумной конвейерной линии, и кончая администратором, который не может сосредоточиться из-за того, что вынужден работать в большой общей комнате. Иногда кажется, что некоторые организации делают все, чтобы их служащие чувствовали себя не в своей тарелке.

2. Вознаграждение. Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, дополнительные льготы. Дополнительные льготы имеют довольно важное значение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, персональные автомобили, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, скидка для сотрудников в магазинах компании, предоставление **одежды**, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. Безопасность. Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Мы однажды работали с субсидируемой государством организацией, чье будущее было постоянно под сомнением из-за перемен во взглядах основных политических партий. Многие служащие организации постоянно жили под угрозой, что их сочтут лишними; самые нужные из занятых в результате были потеряны; а тех, кто мог бы быть крайне нужен для организации, убедили не наниматься в нее на работу. Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Очень важное значение имеет образ управления людьми, поскольку лишенный отзычивости стиль может уменьшить чувство безопасности.

4. Личное развитие. Один из наиболее эффективных спо-

собов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену *возрастающей* ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотиватором для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать занятых в компании или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста.

5. Чувство причастности. Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. Некоторые организации откровенно доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. Однако другие, кажется, делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении. Поскольку чувство причастности — это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Психологи говорят нам, что в организационных группах обычно кто-то один является наиболее влиятельным и особенно важно, чтобы он участвовал в решении вопросов, воздействующих на группу.

6. Интерес и вызов. Стремление добиваться значительных результатов широко распространено в большинстве организаций. Большинство людей ищет такую работу, в которой содержался бы вызов, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может взбодрить работников. К несчастью, очень многие виды работ скучны и не предъявляют особых требований. Есть рассказ о том, как в одной организации посетитель увидел оператора, выполняющего наиболее простую из рутинных операций на конвейере. Посетитель сказал: «Надо же, эта работа настолько проста, что ее может выполнить и обезьяна!». Оператор посмотрел на него и сказал: «Вовсе нет. Обезьяна умерла бы со скуки!». Многое можно сделать для изучения того, как организуется та или иная работа, и того, в какой степени в ней присутствует интерес и

вызов. Даже явно исполнительские виды деятельности, вроде наполнения полок или уборка, могут быть часто перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения.

Исследования показали, что факторы, описанные в пунктах 1, 2 и 3 в приведенном выше перечне, в **целом** действуют как **демотиваторы** в том случае, если работники не удовлетворены ими; они будут мешать другим попыткам усилить мотивацию. Их можно отнести к *регуляторам мотивации*.

С другой стороны, пункты 4, 5 и 6 представляют факторы, действительно увеличивающие заинтересованность и обеспечивающие крупные достижения организациям. Их можно отнести к *главным мотиваторам*. Эти ключевые концепции систематизированы в приводимой таблице.

Таблица 20.1

Регуляторы мотивации и главные регуляторы

1. РАБОЧАЯ СРЕДА Рабочее место Уровень шума Фоновое звучание музыки Эргономика Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы	2. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ Зарплата и прочие выплаты Выходные Дополнительные льготы Социальные проблемы	3. БЕЗОПАСНОСТЬ Риск стать лишним Ощущение своей принадлежности к компании Уважение и одобрение Стиль управления Системы медобслуживания Отношения с окружающими Сведения о том, как в компании обращаются с работниками
4. ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения Обратная связь Владение	5. ЧУВСТВО ПРИЧАСТНОСТИ Подача информации Консультации Совместное принятие решений Коммуникация Представительство	6. ИНТЕРЕС И ВЫЗОВ Интересные проекты Развивающий опыт Возрастающая ответственность цели Обратная связь с продвижением к цели

Между отдельно взятым руководителем и коллективным руководством предприятия полезно проводить различие. *Рассмотрим взаимоотношения между руководителем и системой.*

Руководство представляет собой коллективную функцию внутри организации. Оно функционирует как организм, принимающий коллективные решения и ищущий общего понимания своих нужд и проблем. Руководители действуют индивидуально, используя черты своей личности и опыт. Без этой свободы в выражении индивидуального характера значительная часть воодушевленное™ и многоцветия предприятия была бы утрачена. ***Обладающий интуицией менеджер может многое внести в эффективное управленческое мышление внутри организации.*** Далее приводятся некоторые пути, по которым отдельные менеджеры могут внести свой вклад в создание зрелой управленческой философии.

Анализируя сильные стороны и слабости своего подразделения;

Создавая основу для лучшего взаимопонимания;

Представляя к поощрению новых людей;

Обеспечивая трибуну для дискуссии;

Собирая данные об установках работников;

Демонстрируя образцы на собственном примере;

Анализируя имеющийся стиль управления;

Создавая новые концепции и идеи.

ПОНИМАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА. В течение нескольких десятилетий менеджеры и ученые, занимающиеся проблемами поведения, работали над установлением характеристик эффективной управленческой практики. Стараясь понять качества эффективного управления, они записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные руководители выполняют свои ежедневные задачи. ***Разница между эффективной и неэффективной работой была, таким образом, задокументирована, и вывод множества специалистов состоит в том, что уникальным управленческим качеством является лидерство.***

Мы определяем лидерство как способность использовать человеческие и иные ресурсы для получения результата. Анализ лидерства вкратце излагается здесь с целью показать его возрастающую практичность.

СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО. Управленческая наука

ухватилась за практику менеджмента, развитую в теории ситуационного лидерства. Она ценится многими менеджерами как практичный и современный. В соответствии с ней эффективный менеджер обучается устанавливать управленческие требования в сложных ситуациях и квалифицированно применяет подходящий к ним стиль управления. Приведем описание четырех стилей управленческого поведения.

УКАЗЫВАНИЕ. *Что это такое.* Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующая требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за это отвечает. Лидер четко разъясняет, чего он ожидает, и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

Когда применять. Стиль руководства «указывание» применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение, на которое «махнули рукой».

Что делать.

Будьте четкими по отношению к образцам.

Часто проводите инструктаж.

Развивайте технические умения людей.

Проверяйте выполнение работы.

Когда необходимо — наказывайте.

Отмечайте ошибки и хорошую работу.

Развивайте чувство гордости за хорошую работу.

Будьте тактичны, но жестки.

Делайте акцент на результатах.

Демонстрируя заинтересованность в обучении, помогайте ему.

ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ. *Что это такое.* Лидер часто выдвигает новые инициативы и очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важным приоритетом считается общение, и лидер вкладывает много сил в знакомство с людьми и развитие контакта с ними. Много внимания уделя-

ется образцам в работе, и работники вовлекаются в их установление. Обсуждается соответствие работы образцам, и работа людей связывается со всей организацией.

Когда применять. Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми **навыками**, но которым еще многому можно научиться. Этот стиль хорошо подходит к группам, члены которых старательны, но должны больше заботиться о своей работе. Подобный подход также полезен в отношении групп, неспособных решить проблемы качества или производительности труда. Упор руководителя на контроль и инструктирование целенаправленно развивает способности работников.

Что делать,

Уделите время каждому.

Выявляйте общие интересы.

Оценивайте индивидуальные характеры.

Интенсивно общайтесь.

Развивайте чувство гордости за результаты.

Когда необходимо — приказывайте.

Следите за тем, чтобы работа соответствовала образцам.

Наказывайте, если это необходимо для поддержания образцов.

Вознаграждайте позитивное поведение.

УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ. *Что это такое.* Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, активен в развитии личных отношений и поощряет чувство причастности. Людей обучают самих братья за свои проблемы и решать их. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Внимание уделяется тому, чтобы важные вопросы были полностью разъяснены, и лидер поощряет членов группы вносить вклад в работу более широкой организации.

Когда применять. Стиль руководства «участие» используется в отношении отдельных работников и групп, имеющих базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие по-

добной группы требует, чтобы ее члены в своей ежедневной работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние **оставалось хорошим**.

Что делать.

Ограничивайте прямые указания и контроль.

Создавайте системы самоконтроля.

Проводите консультации по отдельным проблемам.

Развивайте людей, руководя ими при выполнении заданий.

Широко общайтесь.

Поощряйте высказывание замечаний и установление обратной связи.

Ставьте цели, не уточняя способ их достижения.

Предоставляйте больше **ответственности**.

ПЕРЕДАЧА ПОЛНОМОЧИЙ. *Что это такое.* Лидер выступает в качестве последнего резерва, но оставляет большую **часть** работы отдельным членам группы. Ежедневный надзор и контроль осуществляется членами группы.

Когда применять. Стиль руководства «передача полномочий» используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации и стремящихся посвятить свои силы хорошей работе. Этот стиль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным и позитивным отношением к своей организации.

Что делать.

Проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним.

Если вас просят, оказывайте поддержку.

Если необходимо, представляйте группу другим.

Избегайте вмешательства в дела.

Серьезно реагируйте на просьбы.

ЛИЧНОСТЬ ЛИДЕРА, Здесь исследовалось поведение лидера группы, а не тесно связанные с его поведением личные ценности. Стиль, принятый лидером, испытывает воздействие со стороны многих факторов, таких, как местные традиции, технологии, профсоюзы, ожидания вышестоящих руководителей и история компании. Несмотря на то, что все эти и многие другие факторы влияют на поведение лидера, для него край-

не важно сохранять личную цельность и не давать сделать из себя «устраивающего» всегда и всех. ***Механистическому стилю руководства не хватает одушевленности, и он порождает враждебность,***

Мы приходим, таким образом, к заключению, что руководство, основанное на понимании сути управленческого труда, удовлетворяет нуждам людей, соответствует их личностям и уровням деловой квалификации, а также является подлинным выражением личных убеждений руководителя. Обычно ошибочны попытки принять чуждый вашей личности стиль. Однако можно научиться «подавать» разные стороны своей личности и выделять их, если это полезно для дела. Для того, чтобы избежать манипулирования и фальшивого чувства превосходства, требуется искусное балансирование, иначе члены группы отнесутся к лидеру с чувством обиды, что приведет к утрате доверия. Всегда думайте о нуждах управляемых. Временами их нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда наказывать и иногда ставить лицом к неприятной информации об их положении.

Их умения, моральное состояние и чувство групповой общности сильно зависят от того, как руководитель ведет себя по отношению к ним.

Лидерство, так же как чувство чести, трудно определить точно. Приняты различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений, местных обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей. **Один** руководитель может демонстрировать признаки своего высокого положения — заводить яркие ковры, длительные перерывы на обед, выхоленную и незагруженную работой секретаршу. **Другой** может проявлять в отношении подчиненных открытый стиль, поощряя прямое общение и презируя символы положения, выступающие в роли барьеров между подчиненными и руководителями. Различия и проблемы могут стать источниками силы, если с ними обращаться открыто и применять эффективный способ решения проблем. Первейшая задача руководителей — обеспечить, чтобы этот процесс шел именно так и чтобы вопросы поднимались, прояснялись и прорабатывались

вплоть до окончательного решения.

Мы выявили важное различие *между ролями руководителя и лидера*. Функция лидерства в рабочей группе не обязательно постоянно закреплена за одним человеком. Хорошо развитые группы обладают общим знанием сильных сторон своих индивидуальных членов и перестраивают свои ресурсы, чтобы лучше соответствовать решаемой в настоящий момент задаче. *Поэтому вполне возможна смена лидерства по мере того, как на авансцену выходят люди, чьи сильные стороны требуются в данный момент*. Этот здоровый процесс может и не осуществиться из-за руководителя, не желающего делиться информацией и контролем. Как ни парадоксально, формальный руководитель может иногда лучше послужить делу, частично отказываясь от права решать и исполнять решения.

20.3. Характеристики руководителя, хорошо/ недостаточно понимающего особенности управленческого труда

Руководители с высоким уровнем понимания особенностей управленческого труда склонны к проявлению характеристик, перечисленных здесь справа. Тех же, кто обладает низким уровнем понимания, более верно описывает поведение, о котором говорится слева.

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В ПОНИМАНИИ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Понимание стиля и практики менеджмента требуется всем руководителям, чья работа требует от них прямого контроля за подчиненными. Такой руководитель должен справляться с людьми различных способностей и морального состояния. Когда организация подвергает сомнению установившийся в ней подход к управлению и создает более современные подходы, ее руководители особенно нуждаются в понимании вопросов стиля управления. Это имеет ключевое значение для тех, кто зани-

**Плохое понимание особенностей
управленческого труда**

Редко обсуждает **принципы управления**

Незнаком с идеями по поводу стиля
управления

Следует модным увлечениям в области
теории управления

Не анализирует **собственные слабости**

Порождает **негативную** атмосферу на
работе

Не способен **направить** а дело свою
энергию

Не имеет реалистичной теории
мотивации

Обладает **застывшим стилем**
руководства

Не способен **добиться** хорошей работы

Управляя, прибегает к манипулированию

**Хорошее понимание особенностей
управленческого труда**

Часто обсуждает **принципы управления**

Хорошо знает идеи относительно статей
управления

Подвергает сомнению модные увлечения в
области теории управления

Анализирует **собственные слабости**

Создает **позитивную** рабочую атмосферу

Высвобождает **накопленную** энергию

Хорошо знает собственный стиль
руководства

Меняет стиль руководства в зависимости
от потребности

Добивается **от людей** всего, что они
могут дать

Обладает искренним стилем руководства

мает руководящие посты, поскольку они влияют на практику управления во всей организации.

В данной главе исследуется роль руководителя. Поскольку навыки руководителя требуются каждому, кто отвечает за организацию эффективной работы людей, наше определение подходит для всех уровней управления. **Навыки руководства можно упрощенно определить следующим образом:**

1. Анализ своей роли.
2. Определение рабочих заданий для других сотрудников.
3. Передача полномочий и ответственности.
4. Вознаграждение эффективной работы.
5. Умение справиться с трудными людьми.

Каждому из этих навыков можно научиться, его можно развить, и каждый определяется и объясняется в этой главе.

22.1. Анализ своей роли

Организация представляет собой структуру, составленную из рабочих групп. Эту структуру можно изобразить в виде боль-

шого треугольника, внутри которого имеется много меньших, накладывающихся друг на друга **треугольников**, как это показано на рис. 21.1.

Треугольники на рис. 21.1 пересекаются, показывая, что отдельные люди являются подчиненными — в группах сверху, и руководителями — в группах внизу. В основании пирамиды люди, которые ни перед кем не несут ответственности руководителя.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Для организации оказалось нужным иметь человека, отвечающего за надзор за всем подразделением в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специали-

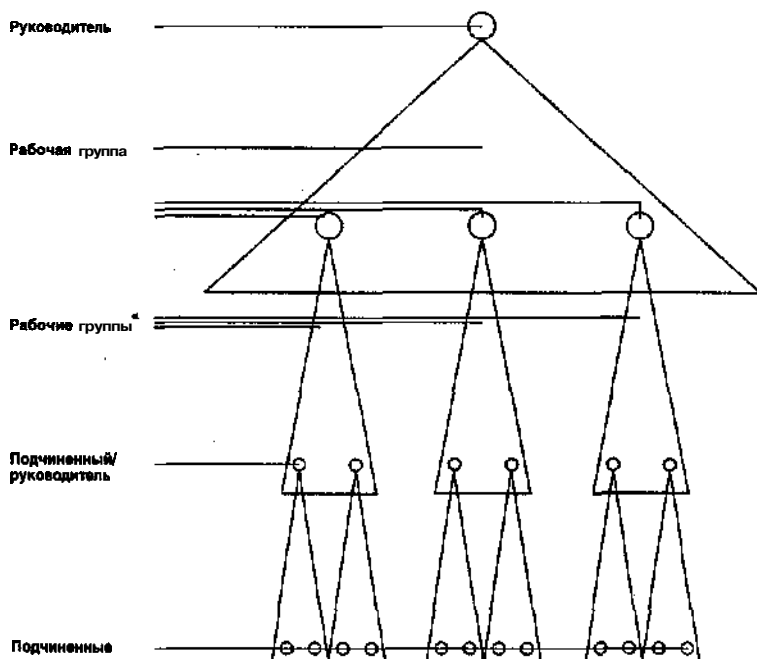


Рис. 21.1. Структура организации, состоящей из рабочих групп

зированных задач. *Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя. Он не подразумевает выдающихся талантов, но требует широкого взгляда на бизнес и способности выполнять различные задачи.*

Роль руководителя претерпела много изменений за прошедшие годы, большинство из которых привело к увеличению ее сложности и содержащегося в ней напряжения.

Фундаментальные перемены в отношении к работе, в образовании, технологии, стиле жизни, личных ожиданиях изменили характер общества. В производстве, по-видимому, никто не был затронут более, чем руководитель, то есть человек, так часто оказывающийся «в центре всего». Все, практически без исключения, новые тенденции в обществе и технологии делали его жизнь более трудной. В настоящее время люди лучше образованы, обеспечены, более свободно мыслят и менее склонны к чинопочитанию. *Стремление усердно работать и подчиняться правилам, без сомнения, ослабло, но ведь это именно то, на что традиционно рассчитывали руководители.*

С каждым годом становится все труднее сливаться с потоком общественных перемен. Навыки, требующиеся руководителю, изменяются в соответствии с преобладающим управленческим и организационным климатом.

Требования и трудности, с которыми сталкивается руководитель, стали очень сложными; основные воздействия на него изображены на рис. 21.2.

Каждое из этих «давлений» влияет на то, как человек выполняет роль руководителя. *Сила давления постоянно изменяется, возникают новые факторы, что не дает возможности провести научный анализ.* Руководитель вынужден искусно прокладывать курс между противоположными требованиями, так что не удивительно, что многие считают эту задачу слишком сложной и отрицательно настраиваются. Во многих организациях мы встречались с тем, что руководители — это самые несчастные и деморализованные работники.

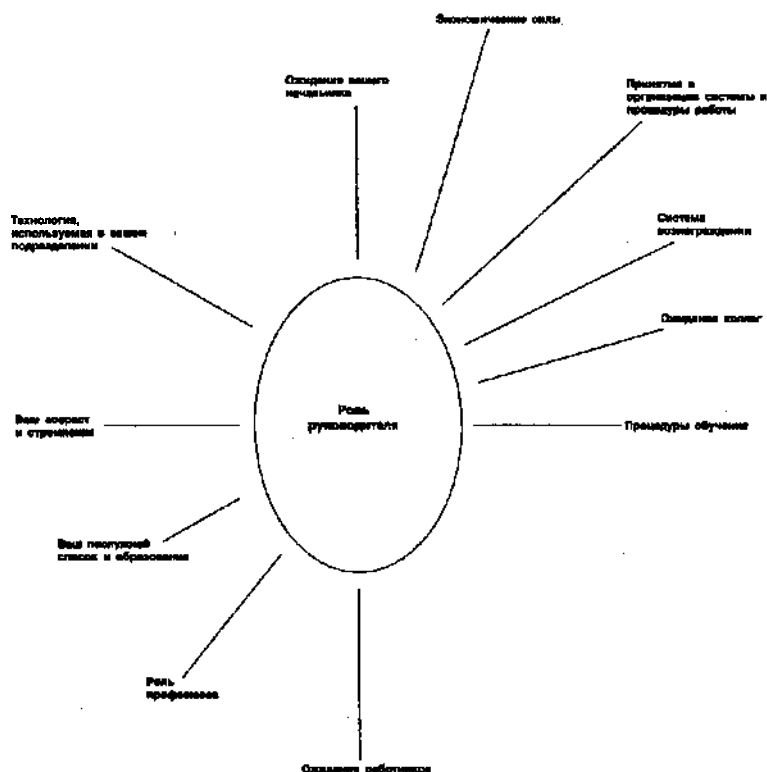


Рис. 21.2. Значимые факторы

Руководители могут помочь себе, подвергая систематическому анализу воздействия, которые на них оказываются, и все возникающие у них конфликтные ситуации. Наш опыт показывает, что это лучше всего осуществить группой руководителей из одной организации. Подобный анализ можно провести более методично, используя следующий список вопросов, имеющих отношение ко всякому руководителю:

Факторы давления

Ожидания начальника:

Экономические силы:

Системы в организации:

Системы вознаграждения:

Ожидание коллег:

Процедуры обучения:

Ожидания работников:

Роль профсоюза:

Возраст и стремления:

Требования технологии:

Ключевые вопросы

Как оценивается моя работа?

Насколько ясны мои цели?

*Какое воздействие оказывают
экономические силы на установки?*

*Влияет ли **уровень** требований на работу?*

*Сколько времени требуют **принятые**
процедуры?*

*Каковы **пределы** моей автономии?*

Какое поведение поощряется?

***Какое** поведение наказывается?*

*Что я должен делать, чтобы
«соответствовать»?*

*Каких «профессиональных» качеств от меня
ожидают?*

Хорошо ли я руковожу обучением?

*Какое отношение к делу прививается в
процессе **обучения**?*

*Какого поведения они **от** меня ждут?*

Какова их реакция на дисциплину?

*Долго ли они работали бы, как положено,
если бы меня не было?*

***Поддерживают** ли меня в высшем
руководстве?*

Насколько меня принимают во внимание?

*Не подрывается ли мое влияние
профсоюзом?*

Чего я жду сам от своей деловой жизни?

Что для меня важно?

*Насколько я готов внести изменения в
развитие своей карьеры?*

*Какие **специфические** требования
предъявляет технология?*

*Что характеризует людей, занятых
работой, сходной с моей?*

Есть и другие существенные силы, подталкивающие руководителя в том или ином направлении и часто противоречащие друг Другу.

Руководитель должен рассортировать и урегулировать массу разных воздействий, и выбор здесь зачастую бывает затруднительным.

Несмотря на трудности, руководитель должен:

Осуществлять выбор, не имея ясных указаний, как это делать;

Привлекать и использовать ресурсы;

Разрабатывать механизмы координации усилий;

Планировать и инициировать перемены;

Развивать устойчивость и способность не терять эффективность в течение длительного времени.

Наиболее полезным занятием для руководителей является анализ своего нынешнего опыта вместе с теми, кто сталкивается с подобными проблемами. *Возможно, что некоторые руководители сразу занимают оборонительную позицию и обвиняют в своих проблемах допустивших ошибки других людей, не беря на себя ответственности за них.* Когда же поток негодования ослабнет, становится возможным изучение имеющихся вариантов решения проблем. В результате появляется возможность определить роль каждого.

21.2. Делегирование ответственности

Почти все организации наделяют своих руководителей ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того, чтобы они могли нести эту ответственность, им в **помощь** необходимы другие люди. Это называется делегированием — перераспределение ответственности вниз. Однако такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами работы пренебрегут или выполняют их кое-как, и поэтому они испытывают искушение **брать все** важные задачи на себя. Далее приводятся некоторые выгоды и препятствия, связанные с делегированием полномочий.

Выгоды

Меньшее напряжение

*Больше возможностей для
успеха рабочей группы*

*Лучшее развитие
подчиненных*

*Время, требующееся на
реакцию, сокращается*

*Групповая работа
становится более
энергичной*

*Более творческим
становится подход к
работе*

Препятствия

Возможен ущерб качеству

*Работа может быть не
выполнена*

*Требуются более развитые связи
с подчиненными*

*«Сильные» личности могут
представить угрозу*

*Процесс принятия решения
становится сложным*

*У менеджера остается меньше
стимулов*

Несмотря на возможные затруднения, случаев, когда требуется передача ответственности, несчетное множество, и успех сопутствует тем менеджерам, которые делегируют свои полномочия квалифицированно.

Передача ответственности представляет собой набор умений, который можно в себе развивать.

Ключевыми для успешной передачи ответственности являются следующие из них:

Оцените риск: Эффективность передачи ответственности означает, что **присущие** ей риски не выпускаются из виду, оцениваются и минимизируются. Это можно осуществить загружая, но не до предела, своих подчиненных, а также развивая свое умение управлять процессом передачи полномочий.

Передавайте полномочия способным людям: Передача полномочий полезна как для организации в целом, так и для отдельного человека, готового к более ответственной работе. В том случае, если люди не имеют способностей или желания брать на себя новые задания, опытный менеджер должен работать над улучшением работы, выполняемой ими в настоящее время.

Дозируйте передачу полномочий: Расширение индивидуальных способностей требует времени, и опытный менеджер выберет подходящий темп возрастания ответственности. Слишком большие требования вызовут стресс, нарушат однородность в работе, приведут к сомнительному качеству и вероятности общей неудачи, но недостаточные требования — расточительны и деморализующи.

Добивайтесь общего ясного понимания целей: Квалифицированная передача полномочий требует четкого установления целей и общего согласия с ними, а также выбора критерия успеха. Если цели не установлены, задача остается неясной, свобода действий — ограниченной. А оценить работу становится практически невозможно.

Следите за продвижением вперед: Важно прийти к общему пониманию того, что понимать под «прогрессом» и как объективно оценить его. Определение процедуры мониторинга дает чувство безопасности, сокращает риск и создает основу для консультирования.

Регулярно проводите консультирование: Передача полномочий представляет собой форму управленческого развития, таким образом, становится возможным использование заданий для развития других людей. Поскольку подчиненный получает наставление в том, как научиться хорошей работе, а руководитель обретает чувство большей уверенности, процесс консультирования помогает и тем, и другим. Консультирование требует большего времени, чем пятиминутная беседа за чашечкой кофе. Здесь требуется достаточно времени для глубокого изучения процесса работы над заданием.

Ищите возможности для передачи полномочий: Каждый менеджер передает часть своей работы, и опытный менеджер ищет возможности для расширения передачи полномочий. Однако передача слишком большой части работы вызовет чувство возмущения и укажет на то, что ролью управления пренебрегают.

Уясните себе предел вашей власти: Менеджер может передавать только те полномочия, которыми он располагает; поэтому важно, чтобы пределы его власти были четко уяснены.

21.3. Вознаграждение эффективной работы

Негативное подкрепление давно используется людьми, наделенными властью, включая руководителей, учителей, родителей и любителей, обучающих свою собаку. В определенной степени этот подход действительно меняет поведение людей, стремящихся избежать критики и наказания. Однако он также приводит к уклонению от работы и снижает воодушевление обеих сторон.

Противоположный по отношению к негативному подкреплению подход состоит в поиске полезных сторон в работе человека и поощрении и поддержке именно такого поведения. Психологи обозначают его термином *положительное подкрепление*. В этом случае руководитель специально затрачивает усилия на выявление и вознаграждение позитивных сторон вклада человека в работу. В этом подходе есть много привлекательного. Вы можете оценить, как часто вы используете приводимые, а также прочие вознаграждения в своей деловой жизни.

Признание хорошей работы

Выражение похвалы

Готовность поделиться имеющейся информацией

Указание на хорошую работу как на пример для других

Соответствующее денежное вознаграждение

Повышение статуса

Признание работы человека на стороне

Увеличение дополнительного вознаграждения

Все те, кем когда-либо управляли, признают, что хуже всего вознаграждающий работу подчиненных начальник — это тот, который вообще не имеет обратной связи с ними. Работник испытывает нехватку реакции на свою работу и со временем теряет интерес к ней. По мере того как ширится недостаток внимания, постепенно ухудшаются стандарты в работе. Каждодневные взаимоотношения между руководителем и подчиненными серьезно увязаны с вознаграждениями, особенно во время медленного организационного роста или спада, когда шансы на повышение по службе становятся более редкими. Выбор менеджером вида

вознаграждения сильно зависит от стабильности, энергичности и производительности работника.

21.4. Обращение с «трудными» людьми

Руководители часто спрашивают: «Как можно справиться с этим человеком? Он составляет настоящую **проблему**». Они забывают, что во всяком взаимоотношении имеются две стороны, и этот человек, вероятно, считает их взаимоотношения не менее трудными, поэтому необходимо отдавать себе отчет, что трудности между людьми сходны с химической реакцией: вы плюс другой человек равняется проблеме. *Уяснение трудных взаимоотношений требует от вас способности видеть, что вы делаете или не делаете, влияя на вас обоих.*

ВЫ КАК ЧАСТЬ ПРОБЛЕМЫ. Ясно представлять себе себя самого нелегко. Укореняется такое количество стереотипов мышления и различных заповедей, наносящих ущерб представлению о себе. *Для того, чтобы увидеть, какой вклад вы вносите в трудные взаимоотношения, вы должны понять свой подход.* Это можно осуществить двумя способами: во-первых, устанавливая обратную связь с окружающими и, во-вторых, обнаруживая свои основные ценности и идеи. Сначала и то, и другое вызывает стеснение, поэтому мы изучим их более глубоко.

УСТАНОВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Окружающие люди часто представляют вас более ясно, чем вы сами. Они чувствуют реальную значимость вашего присутствия и реагируют на ваши слова и дела. *Реакция окружающих дает вам важную информацию.* Однако люди реагируют, исходя из собственных представлений, которые могут быть далеки от объективной истины. Людей можно поощрить к установлению с вами обратной связи несколькими способами:

Прямо попросив об этом;

Не позволяя себе реагировать на окружающих раздраженно, с обидой или чувством зависти;

Вступая в обратную связь с окружающими, если вас об этом просят;

Создавая атмосферу, в которой люди свободно и легко вступают в обратные связи;

Развивая собственное умение участвовать в обратной связи;

Выражая свои реакции так, чтобы окружающие имели представление об эффекте, произведенном их словами.

Коротко говоря, вы можете добиться обратной связи, желая ее и приглашая окружающих поделиться с вами их взглядами на вас. В этом случае вы получите большую возможность составить представление о своем воздействии на окружающих.

ОБНАРОДУЙТЕ СВОИ УСТАНОВКИ, Чтобы предать гласности изучить свои подходы, вам требуются друзья, готовые помочь вам выразить свои самые глубокие чувства. В работе по прояснению собственной позиции нет легких путей, но вам помогут следующие указания:

Расскажите друзьям о своем намерении и создайте условия для работы над своими ценностями и отношениями.

Будьте готовы выразить свои чувства, пусть даже сказанное будет иррациональным или явно противоречивым.

В определенных случаях используйте для облегчения самоанализа магнитофон.

Старайтесь записывать свои взгляды.

Не смущайтесь из-за взглядов окружающих в процессе изучения ваших подходов; ваша цель в том, чтобы стать яснее для себя.

ДРУГОЙ ЧЕЛОВЕК КАК ЧАСТЬ ПРОБЛЕМЫ. Один известный нам менеджер имел циничное, но в целом реалистичное понимание того, как обращаться с окружающими. Он говорил: «Некоторых нужно подстегивать, с другими — плохо обращаться. Все дело в том, чтобы знать каждого». В этой грубой философии мотивации менеджер установил два возможных пути воздействия на окружающих.

Подстегивание. Как говорилось выше, оно представляет собой принятую форму выражения внимания и определяется по вызываемому эффекту; человек, получающий позитивное подкрепление, чувствует себя увереннее и сильнее. Позитивным подстегиванием может быть улыбка, замечание, рука на плече или позитивная оценка. Смысл состоит в том, чтобы по-

лучающий его осознал и почувствовал позитивную сторону себя самого. Это поощряет открытость, способствует возникновению чувства комфорта и активизирует личную энергию.

Жесткое обращение. Бывает также, что негативное подстегивание, и жесткое обращение у некоторых подчиненных может усилить их мотивацию. Установлено, что многие люди отзываются на угрозы, наказание и негативную реакцию, хотя их отклик на это может быть различным. *Другие отвечают на «жесткое обращение» отходом от дела, враждебной, агрессивной или уклончивой реакцией.* Страх порицания или наказания действительно играет важную роль в мотивировании некоторых людей, но его кажущиеся результаты часто на самом деле являются мнимыми. Временная уступчивость зачастую достигается за счет изуродованных взаимоотношений и накапливаемого ожесточения.

Таким образом, наиболее позитивным подходом к руководству является создание отношений с окружающими, допускающих открытый обмен взглядами и обеспечивающих взаимную поддержку. Чтобы добиться этого, руководитель должен постоянно искать возможности для установления контактов с людьми и выражения им своего признания. Должно быть правилом, что все, что вы говорите, основано на ваших подлинных чувствах. Мало что может быть более разрушительным для взаимоотношений, чем попытки манипулирования или обмана. Мы не предлагаем вам отмахиваться от трудностей, но необходимо стремиться улучшить взаимоотношения, глядя в лицо реальности.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ТРУДНОУПРАВЛЯЕМЫХ СЛУЖАЩИХ. Люди, заработавшие ярлык «трудных», получают его по разным причинам. Когда группе опытных менеджеров был задан вопрос: «Кем вам трудно управлять?» — они выработали следующий список характеристик и практических определений.

ленивые: просто делают недостаточно;

злые: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;

беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;

эмоциональные: слишком «купаются» в своих чувствах;
аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
ожесточенные: «носятся» со старыми обидами;
уклоняющиеся: активно избегают света;
бесчувственные: их не трогают окружающие;
неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестного.

Когда перечень был завершен, один менеджер выпрямился и сказал: «А что мне делать с одним тут? Он страдает всем этим сразу!».

УЛУЧШЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ. Простых способов улучшить трудные взаимоотношения не существует; не которым удалось достичь высокой квалификации в своей «трудности». Несмотря на это, мы обнаружили, что ряд подходов увеличивает вероятность успеха.

Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир? Что значит быть в его положении?

Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывает свои силы? О чем они говорят?

Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, приведшие к переменам в нем?

Можете ли вы установить образец?

Работайте над созданием открытых отношений. Это приведет каждого из вас к необходимости мириться с другими.

В общем, необходимо справиться с «трудными» людьми. По крайней мере ставкой здесь является наше представление о себе. Если у вас есть проблема взаимоотношений с кем-либо, которую вы не можете преодолеть, вы тем самым сеете семена неудачи; если вы будете работать над ней, вам реально удастся улучшить взаимоотношения. Однако и в попытках улучшить

взаимоотношения имеются определенные вредные стороны. Вы можете:

Потратить время впустую;

Создать враждебное отношение, нарушив статус-кво;

Оказаться замученным людьми, требующими массы внимания с тех пор, как оказались вскрытыми их глубинные проблемы;

Проиграть в столкновениях, представляющих собой слабо замаскированную личную борьбу с победителями и побежденными.

Несмотря на возможные недостатки, совершенно явны общие выгоды от улучшения трудных взаимоотношений. Часто вместо того, чтобы позволить руководителям своим выбирать себе людей, им выделяют работников, и кто-то из них может оказаться в том или ином смысле «трудным». Многие из последних могли бы добиться большего, и тогда умения руководителя будут подвергнуты проверке: смогут ли они помочь сделать их усилия более производительными. Еще одно испытание опытного руководителя состоит в способности справиться со всеми поступающими к нему на работу и превращать малообещающий материал в результативное рабочее подразделение.

21.5. Характеристики менеджера, умеющего / не умеющего руководить

В этой главе исследовались качества работы руководителя, необходимые ему для того, чтобы изо дня в день возглавлять результативные рабочие группы. Мы подчеркнули важность развития навыков эффективного руководства, и характеристики, связанные с ними, суммированы в приводимой таблице. Те, которые типичны для менеджеров с высокими навыками, приводятся справа, характеристики менеджеров с низкими навыками руководства — слева.

Слабое **умение** руководить

*Не принимает во **внимание** того, что лежит в основе поведения подчиненных*

*Избегает действий, **связанных** с наказанием*

Следует устаревшему стилю руководства

*Не имеет **представления** о **воздействиях**, **влияющих** на осуществление **им** своей роли*

Вызывает отрицательное отношение окружающих

Не стремится к ясности

Оставляет работу подчиненных самотек

*Терпит **посредственность***

***Недостаточно** системно подходит к **анализу** работы*

Мало делегирует полномочия

*Обладает излишне **негативным** стилем*

***Пренебрегает** возможностью положительно отметить работу подчиненных*

*Часто не справляется с трудными **людьми***

*Не **защищает** собственную группу*

*Терпит плохой вклад **в работу***

Не способен установить критерий успеха

Высокие навыки руководства

Поведение, что лежит в основе поведения подчиненных

Если это требуется, укрепляет дисциплину

***Приспосабливает** стиль руководства к переменам в обществе*

*Понимает, что воздействует на выполнение им **своей** роли*

Развивает добрые отношения с окружающими

Отдает четкие указания

Регулярно анализирует работу подчиненных

Поощряет наилучшие примеры

Системно подходит к анализу

Квалифицированно** передает **полномочия

*Избегает слишком частого применения **негативного** подкреплений*

Создает позитивную обратную связь

*Устанавливает приемлемые отношения с трудными **людьми***

Защищает свою группу, если возникает угроза

*Ищет способы максимизации **вклада** в работу сотрудников*

Устанавливает критерии успеха

КОГДА БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖНЫ ВЫСОКИЕ НАВЫКИ РУКОВОДСТВА

Высокий уровень способностей руководить необходим, когда руководитель несет прямую ответственность за группу людей. Наиболее развитые способности к руководству требуются, когда в осуществляемой работе не хватает интереса для раскрытия потенциала и роста самоуважения участников или когда людям нелегко определить свой вклад в работу. ***Группы, члены которых должны эффективно взаимодействовать для выполнения сложных задач, также***

предъявляют высокие требования к умению руководить.

Руководители, которым требуются лишь низкие навыки руководства, вряд ли будут иметь дело с контролем за работой других людей. Это обычно менеджеры технических процессов, требующих в целом компетентных в своей работе исполнителей.

ГЛАВА 22. НИЗКАЯ СПОСОБНОСТЬ ФОРМИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВ

Атмосфера заседания была напряженной и тяжелой. Присутствовавшие на нем старшие руководители пребывали в растерянности. ***Они ожидали, что их подразделение принесет личную прибыль, но вместо этого недавняя ревизия показала, что изначальные ошибки в себестоимости могут вылиться в существенные убытки для всей компании.***

Исполнительный директор подразделения был мертвенно-бледен. Он сказал: «Я только что был в дирекции, и председатель совета директоров сказал мне, что я наполовину конченный человек. Наше положение хуже некуда. Я готов разорвать виновника на части, но давайте все же проанализируем проблему. В чем мы ошиблись?».

Все молчали, затем один из руководителей ответил: «Ну, дело в том, что никто конкретно не отвечал за сопоставление расчетов себестоимости с прогнозом рынка. У каждого из нас четко определенные функции, и единственный человек, владеющий полной картиной, — это вы как исполнительный директор. Вы все держите в своих руках; мы лишь снабжаем вас информацией, но общие решения принимаете только вы один». Другие руководители кивнули головой в знак согласия с такой характеристикой процесса управления у них.

Тогда исполнительный директор сказал: «Я не собираюсь вникать во все эти детали. Это ваша задача сделать так, чтобы подразделение работало, и вы должны были знать, что где-то есть сбой».

После некоторой паузы один из присутствовавших прокашлялся и с явным нервным напряжением заметил: «Я думаю, что некоторые из нас боятся честно говорить о проблемах, потому что опыт подсказывает: если выступишь, то потом неприятностей не оберешься».

Исполнительный директор ответил: «Мне ясны две вещи: во-первых, мы плохо организованы, если могут происходить подобные ошибки: и во-вторых, в отношениях между нами должно быть больше искренности и открытости. Как нам с этим справиться?».

Тогда один из менеджеров ответил: «Я думаю, все дело в том, что мы недостаточно используем возможности коллектива. Мы настолько заняты защитой каждый своего участка, что смежными проблемами вообще никто не занимается ***Мы должны работать как единое эффективное целое, а не как набор личностей***».

По мере того, как организации и задачи становятся сложнее, менеджеры обнаруживают, что для достижения результатов и поддержания трудового энтузиазма нужно повысить эффективность работы своих коллективов. В последние годы нам удалось четко выделить признаки эффективно работающих коллективов и научиться выражать их доступными словами. Чтобы удержать неизменно высокие показатели работы коллектива, сегодняшний руководитель нуждается в эффективных организационных навыках. Эти навыки можно разбить на четыре категории:

1. **Выявление возможностей по созданию рабочих коллективов;**
2. **Роль лидера коллектива;**
3. **Повышение зрелости коллектива;**
4. **Преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива.**

Опубликованы подробные описания и наставления по созданию рабочих коллективов, и в этих публикациях гораздо глубже разработаны идеи, на которых мы остановимся в данной главе. Эта глава дает самое общее представление о том, как лучше организовать эффективно работающий коллектив.

22.1. Понимание потенциала групповой работы

Коллектив потенциально может добиться гораздо большего, чем каждый из его членов в сумме. Несмотря на это, коллективам часто не удается задействовать даже малую часть своего потенциала. *Обычно приходится наблюдать, что взаимодействие в коллективе безжизненно, направлено на защиту, не приносит удовлетворения, запутанно и неэффективно.* Этот недостаток дорого обходится любой организации, потому что эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют ресурсы, определяют задачи, выдвигают и поддерживают идеи, планируют деятельность и доводят дело до конца, невзирая на трудности.

Многие руководители имеют слабое представление о потенциальной ценности коллективного подхода, ведь им лично приходится отсиживаться на столь многих собраниях, и когда всему коллективу предлагалось участвовать в принятии решений, то этот процесс продвигался вперед медленно, как улитка. Вместе с тем коллективная работа может открыть огромные новые возможности. Коллектив однажды назвали «самым мощным орудием, известным человеку». Он потенциально является невероятным стимулом, фактором поддержки и воодушевления. Люди могут получать удовольствие от членства в коллективе, посвящать себя ему, ставить высокие цели, создавать стимулирующую и творческую среду. Менеджеры создают рабочие коллективы в силу нескольких причин:

Коллективный подход — это признак сильного и решительного стиля управления;

Если браться за решение проблемы сообща, то стрессовые ситуации уменьшаются;

Вырабатывается больше идей, и инновационная способность возрастает;

Крупные или междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективом;

В коллективе зачастую успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.

Групповой подход не является универсальным средством от любых управленческих проблем. Он лишь открывает путь для эффективной помощи людям, которым приходится взаимодействовать друг с другом при достижении совместных целей быстро, эффективно и с удовольствием. Организация коллектива требует от каждого его члена стремиться к общему успеху; здесь нет места «набору очков» и завоеванию преимуществ для себя лично.

Перед коллективом стоит общая задача, требующая совместных усилий. Об эффективности коллектива говорит его способность добиваться полезных результатов. *Создать коллектив нелегко.* Эффективные коллективы нужно создавать методически и упорно. Надо построить личные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью; одна из отличительных черт коллектива — это сильное чувство общности.

22.2. Роль лидера коллектива

Лидер коллектива играет уникальную, ключевую роль в его работе. Члены коллектива всегда смотрят на стиль управления своего лидера и оценивают его способность создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Бывает, что начальник заявляет о своем намерении придерживаться принципов коллективной работы, но затем ясно демонстрирует своим поведением, что недостаточно доверяет отдельным сотрудникам. Коллектив нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия.

УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТА КОЛЛЕКТИВНОСТИ. Когда руководитель решает создавать группу, в первую очередь он должен оценить, стоит ли это требующихся затрат и усилий. Каждый коллектив анализируется с точки зрения восприимчивости к нововому и значительности. В приведенной ниже схеме показано, какие группы сотрудников скорее всего смогут выиграть от эффективности коллектива.

Приоритет коллективности

Характеристика группы

Очень высокий	Члены группы в высокой степени взаимозависимы и несут коллективную ответственность за достижение основных целей, имеющих большое значение для прибыльности или эффективности всей организации . Члены группы должны хорошо работать совместно над достижением результатов. В случае неудачи существование организации может оказаться под угрозой
Высокий	Члены группы зависят друг от друга, должны быть компетентными и продуктивными. Группа вносит заметный вклад в деятельность всей организации. Плохие результаты привели бы к истощению возможностей и разочарованию
Средний	У этой группы есть ясные задачи, но успеха можно достичь и без взаимозависимости. У членов группы разные функции и индивидуальная ответственность, и каждый участвует в работе как «эксперт»
Низкий	Группа существует, но ее совместная работа лишь в малой степени влияет на успешную деятельность организации. Вместе с тем укрепление коллектива подняло бы моральный дух и заинтересованность
Очень низкий	Эта группа нечетко оформлена , у нее нет единой цели , и она не играет важной роли в организации. Компетентность мало связана с эффективностью группы, потому что основной фактор — индивидуальная производительность

ПРОГРАММА ОРГАНИЗАТОРА КОЛЛЕКТИВА. Как только сложилось **твердое** намерение создавать коллектив, группа людей приступает к этому процессу. Мы пришли к выводу, что опытные руководители часто придерживаются в этом одинаковой схемы, а именно:

Установите **ясные** цели

Умные коллективы часто **сами** находят путь, если **знают**, к чему **надо** прийти. Вопросы методики часто **засасывают** людей с головой

Начинайте с **малого**

«**Большой дуб вырастает из маленького желудя**». **Успех** укрепляет доверие и **создает основу** для нового успеха. Люди предпочитают идеи, в которых они могут разобраться

Прежде чем действовать, добейтесь согласия

Причастность вырастает из подлинного **понимания**. **Без** согласия почти **ничего** нельзя **изменить**. **Достижение** согласия **требует** немалого **времени**

Составьте реальный график

«Москва не сразу строилась». Научиться означает от чего-то отучиться

Советуйтесь **часто** и **искренне**

Когда вы советуетесь, то тем самым **укрепляете** согласие. **Советоваться** — это не форма, а **держание**. Манипулирование подрывает возможность **создать** коллектив

Свяжите создание коллектива с организационной работой

Люди с **большой** готовностью пойдут на эксперимент, **если** это не требует большого объема **дополнительной работы**, создания **коллектива** используйте **возможности** регулярных **заседаний** и **обычных заданий**. Положительные результаты **будут** очевиднее

Смело встречайте «политические» проблемы

Не кладите сложные вопросы под сукно. Будьте **реалистом** в своих **планах**. Если вы будете **играть** в политику, то дискредитируете свой **усилия**

Поощряйте открытость и искренность

С **глубоко** укоренившимися **предрасудками** и **взглядами** легче справиться, **если** обсуждать их открыто. Не подавляйте **дискуссию**

Не вызывайте **ложных надежд**

Обещать легче всего. Невыполненные **обещания** дискредитируют вас

Если нужно, перестройте свою работу

Организационная работа требует времени. Создание коллектива может увеличить индивидуальный объем работы

Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное

Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной. Возраст, **способности** и взгляды **создают** ограничения

Помните, что **развитие** в **основном саморегулируется**

В конечном счете мы **сами** отвечаем **за** свое **развитие**

Помните, что **«мы может* загнать лошадь в воду, но не можете заставить ее пить»**

Людей нельзя **заставить** изменить отношение. **Людей** можно заставить притворяться, будто они **меняются**

Помните, о **тех, кто вне игры**

Зависть может **помогать** **развитию**. Люди любят сами быть **участниками**

Помните, что создание **коллектива** может **вызвать** другие проблемы

Другие группы людей могут почувствовать **опасность**. Отдельные сотрудники и бригады **могут** перерастить **свои** внешние функции

При **сомнении** **коллектива** используйте и **другие возможности**

Может иметь место **индивидуальное развитие**. Новые идеи порождают дальнейшее творчество. **Существующие** системы и методы могут оказаться **под вопросом**

Делегируйте полномочия

У людей разные **сильные стороны** и **опыт**. Делегирование полномочий обычно означает **развитие**

Принимайте помощь извне, если это необходимо

Тщательно выбирайте, к кому **обратиться**. **Принимайте** на себя ответственность за свои действия. У каждого человека со стороны свой **взгляд** на проблему и свой **опыт**. Люди со стороны не **участвовали** в **организационной работе**. Человек извне скорее **окажется** беспристрастным

Учитесь на ошибках

Признавайте свою неправоту. Регулярно анализируйте **ход дела**, обратную **связь**. Честная обратная связь — это самое **ценное**, что вам могут **дать** коллеги

Делайте то, о чем вы говорите

Дела говорят сами за себя

Лидер коллектива должен быть в курсе потребностей своей группы и иметь достаточно чуткую перспективу создания коллектива, включающую несколько последовательных этапов развития.

Жизненно важна открытость, когда вслух говорят обо всем, что касается данной группы людей, действует обратная связь и на уяснение перспектив тоже отводится время. Лидер группы должен показывать высокую степень открытости — это существенная черта коллективного подхода, — а также быть внимательным к членам группы, выяснять их индивидуальные потребности и создавать каждому из них возможности роста и развития своих сильных сторон в ходе группы. Важно, чтобы соблюдались следующие условия:

Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы;

Умения каждого человека известны остальным, и функции распределены;

Организационное строение группы соответствует выполняемой задаче;

В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать;

Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы;

Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы;

Группа поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;

Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КОЛЛЕКТИВОМ. Руководитель коллектива берет на себя личную обязанность относиться к другим членам прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. *Доверие — вот ключ к становлению здорового и*

производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются. Хотя технике руководства можно научить, но каждый все же должен уяснить для себя и выразить свой глубоко личный подход, согласующийся с исповедуемыми ценностями. Для зрелых и результативных руководителей коллективов характерен глубоко обоснованный личный подход, соответствующий задаче, — активный и целенаправленный, предъявляющий высокие требования к другим и к себе.

22.3. Стадии развития зрелости коллектива

У коллективов, как и у людей, есть свой характер, и их поведение невозможно точно предсказать, но по мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов. Этот ряд часто представляется таким образом:

СТАДИЯ ПЕРВАЯ: ПРИТИРКА. На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди **смотрят друг на друга** и пытаются определить, насколько глубоко им хочется во все это влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди редко интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

СТАДИЯ ВТОРАЯ: БЛИЖНИЙ БОЙ. Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы и группировки и разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая **борьба** за лидерство.

СТАДИЯ ТРЕТЬЯ: ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ. Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся **теперь** способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия и интерес понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, **появляется** желание экспериментировать и принимаются меры по повышению производительности.

СТАДИЯ ЧЕТВЕРТАЯ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице». На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретной задачи.

СТАДИЯ ПЯТАЯ: ЗРЕЛОСТЬ. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный характер, но **приносят** удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

Эффективный руководитель помогает членам коллектива в прохождении всех стадий развития, ведущих к зрелости. Вначале лидер коллектива уточняет задачи, предлагает порядок действий, ставит ориентиры и поощряет сотрудников поближе познакомиться друг с другом. Иногда это приходится делать напористо и властно. Дальнейшее развитие коллектива **включает** рост открытости, обеспечение комплексного анализа, подготовку к распределению информации и элементов процесса принятия решений.

Лидер коллектива должен уметь **предсказывать** наступление очередного этапа развития (зрелости) и вести всю группу вперед, к новым возможностям и трудностям. *С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности для*

внедрения новшеств в процесс управления. Разные сотрудники могут курировать то или иное задание по очереди, в зависимости от своего опыта. Расширяется делегирование полномочий, и все больше людей участвует в планировании и принятии решений. Лидер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого личный пример и полномочия.

22.4. Преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива

На пути от незрелости к зрелости и эффективности коллектив может вдруг обнаружить, что рост затормозился. Один из симптомов появившихся ограничений — это низкая энергия и невысокие результаты. Полезно проанализировать наиболее типичные ограничения, потому что, поняв их, легче решить проблемы коллектива. Мы выделяем десять ограничений, с которыми коллективы часто сталкиваются.

ОГРАНИЧЕНИЕ 1: НЕПРИГОДНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ. Руководство — это, возможно, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Руководитель, который не хочет применять коллективный подход или которому недостает умения использовать этот стиль руководства, подавит любую инициативу, направленную на создание коллектива.

Хороший руководитель всегда обращает особое внимание на трудности и показывает личным примером, как доводить вопросы до полного решения. Можно выделить несколько слагаемых успеха. Эффективный руководитель коллектива:

Честен по отношению к убеждениям других людей, и они тоже считают его честным;

Использует делегирование полномочий в качестве средства достижения цели и развития;

Имеет четкие критерии;

Хочет и может предоставить и получить взамен доверие и преданность;

Обладает достаточной силой, чтобы сохранить целостность и положение коллектива;

Способен воспринимать надежды, опасения и нужды своих сотрудников, уважает их достоинство;

Честно и прямо смотрит в лицо фактам;

Поощряет развитие каждой группы в целом;

Устанавливает и поддерживает эффективные приемы работы;

Старается сделать так, чтобы работа была источником удовлетворения, воодушевленности и вознаграждения.

ОГРАНИЧЕНИЕ 2: НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ СОТРУДНИКИ. Коллектив — это больше, чем сумма индивидуальных дарований. *Нужен сбалансированный состав сотрудников, которые могут работать вместе.* В любом коллективе есть разнообразные функции, и анализ таких ролей помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Можно выделить «поставщика идей», «аналитика», «направляющего», «планирующего», «сдерживающий фактор» и нескольких «исполнителей». Бывает, что каждый сотрудник берет на себя одну или больше из перечисленных ролей. Если же какую-то роль выполнять некому, то коллективу приходится восполнить этот пробел.

Если членам коллектива не хватает элементарных навыков, то вряд ли будут получены полезные результаты. Нужно добиться сочетания профессиональных и человеческих качеств, которые в совокупности только и позволяют успешно справляться с работой. Потребности в тех или иных качествах неодинаковы в различных коллективах.

ОГРАНИЧЕНИЕ 3: НЕКОНСТРУКТИВНЫЙ КЛИМАТ. Часто оказывается, что в коллективе объединены люди с самым разным прошлым, с весьма различными ценностными установками и жизненными планами. Коллективный подход расцветает и поощряет быть личностью.

Преданы ли сотрудники задачам коллектива — вот один из признаков положительного климата. *Преданность коллективу нужно развивать сознательно, поскольку она редко возникает сама по себе, пока каждый из сотрудников лично не решит направить свою энергию на коллективные цели.* Рост преданности — это показатель зрелости коллектива. Эмоциональные узы между сотрудниками укрепляются, и им лучше удается активное достижение совместных целей, причем сопричастность вызывает огромное удовлетворение. В коллективе возникает теплота, сочетающая прямоту и честность с заботой о благе каждого.

Еще один важный аспект коллективизма — это поддержка. В одном случае коллектив позволяет чувствовать себя сильнее и увереннее; в другом — люди жалуются, что у них идет постоянная грызня. Хорошо, когда есть высокая степень взаимной поддержки. Ее нужно соизмерять с открытым противопоставлением, при котором все важные вопросы открыто ставятся и обсуждаются. Если между сотрудниками возникают разногласия, то о них лучше сказать во всеуслышание. Когда важные вопросы остаются невысказанными, климат в коллективе становится оборонительным — люди скрывают свои взгляды, предпочитая быть удобными, а не естественными.

ОГРАНИЧЕНИЕ 4: НЕЧЕТКОСТЬ ЦЕЛЕЙ. Первый шаг к успеху — это понять, к чему вы стремитесь. Способная и зрелая команда людей обычно бывает в состоянии достичь цели, если каждый ясно представляет себе желаемые результаты. *Члены коллектива скорее посвятят себя какой-то цели, если они разделяют ее и считают в определенной мере собственной целью.* Добиться такого согласия бывает нелегко, но, судя по опыту, это существенная предпосылка успешной коллективной работы, и стоит попробовать.

Если нет ясного видения цели, то, как следствие, отдельные члены коллектива не могут внести свой вклад в общий успех. Даже когда цели понятны всем, важно найти компромисс между личными и коллективными интересами. Эффек-

тивный коллектив дает возможность каждому сотруднику удовлетворить свои личные интересы и внести вклад в реализацию коллективных. Полезные коллективные цели обычно отвечают следующим признакам:

Цели обсуждаются и разделяются всеми заинтересованными сотрудниками;

Области ответственности определяются при участии каждого и всех;

Во главу угла ставятся результаты, а не планы действий;

Цели ставятся таким образом, чтобы четко указать требуемый результат, способы оценки и периодичность контроля;

Изменение внешних обстоятельств может вносить коррективы в поставленные цели;

Цели должны по возможности ставиться (а) конкретно, (б) с привязкой к срокам, (в) поддаваться измерению.

Коллективные и индивидуальные цели нужно менять с течением времени. Есть бесконечное множество примеров того, как коллективы имели ясные цели вначале, но поплатились за свое неумение корректировать их впоследствии. Коллектив, который глядит вперед, предвидит трудности, использует все возможности, конкретизирует цели в зависимости от опыта — такой коллектив в конечном счете добьется успеха.

ОГРАНИЧЕНИЕ 5: НИЗКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ. В некоторых коллективах есть положительный климат и эффективное руководство, но не хватает напористости для выполнения задания. В итоге результаты оказываются низкими, несмотря на общую компетентность. Цель групповой работы — получить ощутимые результаты, отвечающие потребностям организации. Если даже в коллективе хороший моральный климат, но низкие результаты, то он не оправдывает своего существования.

Хороший коллектив ориентируется на высокие результаты, что заметно влияет на образ действий. Внутри коллектива достижения признаются и вознаграждаются. *Вознаграждение не обязательно сводится к деньгам, ведь для многих признание*

их личного **вклада** столь же **ценно**, сколь некая сумма наличными. Люди получают гораздо большее удовлетворение от работы в коллективе, где результаты значительно выше средних. Стремление к совершенству даже в повседневных и бытовых делах — это великий стимул. Он способствует росту личного профессионализма, вызывает гордость и позволяет человеку почувствовать свою ценность.

ОГРАНИЧЕНИЕ 6: НЕЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕТОДОВ РАБОТЫ. Разумные методы работы и эффективный процесс принятия решений нужны любому коллективу. Особого внимания заслуживают такие вопросы:

- Каким образом принимаются решения;
- Сбор и представление информации;
- Взаимосвязи внутри и вне коллектива;
- Эффективность распоряжения ресурсами;
- Процесс анализа решений;
- Как оцениваются **новые** задачи;
- Критерии измерения эффективности.

В хорошем коллективе методы работы отточены настолько, что они становятся неформальной, но строгой дисциплиной. Люди научаются применять качественные критерии к своим заседаниям. Отдельные сотрудники приобретают личные навыки, которые получают признание и используются в коллективе. На заседаниях царит дух компетентности и редко бывает скучно. Коллектив быстро движется вперед и поддерживает высокий темп, но при этом высокий **уровень** личного внимания и простота **общения** обеспечивают разработку всех относящихся к делу вопросов.

ОГРАНИЧЕНИЕ 7. НЕХВАТКА ОТКРЫТОСТИ И КОНФРОНТАЦИЯ. В некоторых коллективах образуется некий заговор, когда люди и события не анализируются критически. Здесь тормозится свободный поток суждений и комментариев в пользу вежливого, но подавленного климата. Члены коллектива могут препятствовать открытости по нескольким причинам:

Вежливость: члены коллектива считают, что общественный этикет исключает конфронтацию;

Боязнь **«потерять лицо»:** людям кажется, что критика со стороны коллег может привести к падению их авторитета;

Нежелание «раскачивать лодку»: сотрудники считают, что критика обнажает слабости и подрывает моральный климат;

Недостаток квалификации: члены коллектива понимают преимущества тщательного анализа, но просто не чувствуют в себе умения конструктивно проводить его; им не хватает нужного умения анализировать и проводить личные сопоставления.

Полезно анализировать постфактум как конкретные проекты, так и повседневную работу. На таких разборах коллектив учится. Этот аспект коллективной работы мы называем «критика». Люди собираются вместе, чтобы обсудить сильные и слабые стороны проделанной работы, открыто высказывают свои личные суждения и принимают отрицательные оценки без озлобления.

Чтобы добиться успеха, члены коллектива должны уметь высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать разногласия и проблемы без страха показаться смешными и не опасаясь мести. Если члены коллектива не желают выражать свои взгляды, то впустую теряется много энергии, усилий и творчества. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а берутся за них честно и прямо.

Столкновение взглядов, если его направлять должным образом и конструктивно использовать, ведет к росту взаимопонимания между сотрудниками. Результатом позитивного конфликта становится открытость, ослабление напряженности, улучшение отношений и рост доверия. Из негативных конфликтов произрастает недоверие и враждебность.

ОГРАНИЧЕНИЕ 8: НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ. Эффективная работа коллектива должна сводить воедино умения всех сотрудников. При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладают коллективы с высоким уровнем индивидуальных способностей. Способности могут не

зависеть от образования, квалификации и опыта. Иные менеджеры имеют, казалось бы, все нужные знания и навыки, однако им никогда не удастся достичь заметных результатов. *У других же образовательный уровень бывает низким, и на первый взгляд кажется, что им не хватает управленческих навыков, но, несмотря на это, их дела идут невероятно успешно,*

Коллектив — это средство для развития каждого сотрудника. При поступлении новых сотрудников важно, чтобы их включали в дело с пониманием, но твердо. Коллектив должен предъявлять требования, а новый сотрудник понимать, что здесь нельзя работать кое-как. Каждый сотрудник должен ощущать свою сопричастность к делу как привилегию. Мы определяем хороших сотрудников по таким признакам:

Энергичен;

Умеет совладать со своими эмоциями;

Готов открыто излагать свое мнение;

Может изменить свою точку зрения под воздействием аргументов, но не силы;

Хорошо излагает свое мнение.

Специалисты отмечают, что сильные члены команды имеют некоторые личные черты, отличающие их от менее эффективных коллег. Не умеющие достичь многого в индивидуальной работе обычно исповедуют пассивный подход к жизни, стремясь вернуться к стабильности. Их пугает все новое и неизвестное, и они пытаются по возможности избежать этого. Такие сотрудники не склонны разбираться в себе и своих убеждениях, и поэтому чужое мнение и критика воспринимаются ими как угроза, не приносящая никакой пользы. Их жизнь была бы более счастливой в окружении слабых сотрудников, но этого нет, и они не могут вынести, когда кто-то другой успешно выходит из трудного положения.

Напротив, те, кто часто добивается успешных результатов, тяготеют к активному отношению к жизни. В их руках дело спорится, и они ищут себе новых трудностей. Они хотят знать о себе побольше и заинтересованы в получении обратной связи от коллег. Они приветствуют конструктивную критику,

признают, что время и энергия имеют пределы, и поэтому пытаются наилучшим образом применить эти свои ценные ресурсы. Сильные сотрудники — это лучшая поддержка для самих себя, и они прибавляют силы коллективу.

ОГРАНИЧЕНИЕ 9: НИЗКИЕ ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ. Эффективный коллектив способен генерировать творческие идеи и осуществлять их. Коротко остановимся на процессе творчества. Прежде всего надо уяснить цель — понять, какого именно «звена» не хватает. Затем нужна свежая идея. Она может логически вытекать из хорошо известного хода мыслей, но может быть и радикально новым решением. В самом начале идея редко имеет ясную форму и детально разработана. Ее надо развить, расширить, углубить и упростить, а затем проверить. (Идея должна «работать», иначе это просто предмет для научной дискуссии.) Этому процессу часто способствует особый вид коллективной работы. Разделим процесс творчества на пять стадий:

Определение задачи — недостающего звена;

Создание идей в зародыше;

Развитие наиболее ценных идей;

Проверка;

Применение новой идеи.

Многое зависит от трудно поддающейся описанию совместной склонности к новшествам. Некоторым организациям удалось достичь того, что работа там захватывает, и в таких случаях жизнь буквально бьет ключом. Один опытный менеджер сказал, что главная задача управления — высвободить скрытую энергию, заключенную в сотрудниках. Занудливое повторение бессмысленных задач только увеличивает разочарование, подавляет жизненные силы, энтузиазм и творчество. С организационной точки зрения это опасно, так как лишает систему творческого потенциала и усиливает сопротивление переменам.

Включение в творчество требует не просто открытости новшествам. Способствующие этому навыки и образ действий достаточно известны, и все же большинство высокообразованных и опытных творческих людей продолжает ошибаться, потому что исключить риск совсем нельзя. Соответственно, хо-

рошо развитое умение принимать решения при многих неизвестных имеет много общего с творчеством.

ОГРАНИЧЕНИЕ 10: НЕКОНСТРУКТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ДРУГИМИ КОЛЛЕКТИВАМИ По работе обычно приходится иметь дело с другими коллективами, но иногда качество такого взаимодействия низкое. Довольно часто связи не удовлетворительны, общих целей не хватает.

Говоря о своей работе, менеджеры часто употребляют термины изобласти спорта: «играть на выигрыш», «набирать очки», определять «название игры». Эти выражения показывают, как люди думают о своей работе и с помощью каких мысленных образов они объясняют происходящее. Лидеру коллектива отводится особая роль в укреплении связей с другими коллективами, и он в силах сделать многое для предотвращения враждебности и возникновения соперничества.

Следуя приведенной ниже схеме, лидер коллектива может помочь преодолению межличностного конфликта:

Найдите общие цели;

Добейтесь личного взаимопонимания;

Изыщите возможности для регулярного совместного решения проблем;

Создавайте климат доверия.

22.5. Характеристики руководителя с высокой способностью формировать коллектив

Организация коллектива — это мощный рычаг управления, потому что он создает энергичную, эффективную и ответственную группу людей с большим потенциалом. Руководители с высокой способностью создавать коллектив отвечают признакам, изложенным в правой колонке таблицы, а те, кому не удастся выработать коллективный подход, — в левой.

Низкая способность

Не обладает достаточными навыками руководства

Непоследователен

Исповедует антиколлективные взгляды

Подбирает неподходящих сотрудников

Недостаточно заботится о других в коллективе

*Не умеет создать **положительный** климат*

Недостаточно интересуется результатом работы

*Нечетко представляет себе **роль** организации*

Не владеет эффективными методами работы

Не умеет распределять обязанности

Сочетает критику с анализом

Не занимается вопросами индивидуального развития

Подавляет творческий потенциал

Терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям

Использует конфликты в разрушительных целях

Не поощряет тех, кто рискует

Избегает обратной связи на межличностном уровне

Плохо использует время

Не предъявляет высоких требований

Высокая способность

Имеет прочные навыки руководства

Последователен

Поддерживает идеи коллективизма

Правильно подбирает сотрудников

Заботится о других

Создает положительный климат

Заинтересован в результате работы

Четко определяет значение организации

Использует эффективные методы

Распределяет обязанности между сотрудниками

Анализирует без критики в адрес конкретных людей

*Поддерживает личное **развитие** своих сотрудников*

Поощряет творческий потенциал

Строит здоровые межгрупповые отношения

Использует конфликты в конструктивных целях

Поощряет тех, кто идет на риск

Стремится к обратной связи

*Хорошо **использует** время*

Предъявляет высокие требования

КОГДА РУКОВОДИТЕЛИ БОЛЕЕ ВСЕГО НУЖДАЮТСЯ В СПОСОБНОСТИ СОЗДАВАТЬ КОЛЛЕКТИВ. Организационные способности нелишни в любой организации, где надо сочетать индивидуальные дарования для достижения **общих** целей. Многие руководители проводят более шестидесяти процентов своего времени на разного рода заседаниях и других видах взаимодействия в коллективе. Таким менеджерам для

достижения поставленных целей нужен коллективный подход, и это относится, в частности, к руководителям проектных групп, бригад разработчиков, групп по выработке политики, обслуживающих подразделений, а также групп, работающих в критических ситуациях.

Навыки по формированию команды особенно важны, когда нужно объединить вместе большое число людей и научить их эффективно работать на общую цель в обстановке сотрудничества. Это часто предполагает ведение заседаний, представительские функции, развитие хороших отношений с другими подразделениями компании. Менеджер сознательно укрепляет коллективный подход — привлекает сотрудников к решению проблем, поддерживает позитивный климат, уточняет цели, регулярно анализирует ход выполнения работы, эти навыки чаще всего находят применение, когда сотрудники тесно зависят друг от друга и им нужно хорошо работать вместе для достижения высокого результата.

Другие менеджеры работают в относительной независимости от коллектива, если не считать технических консультаций, и поэтому навыки групповой работы нужны им в меньшей степени.

ГЛАВА 23. КАК ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ

Читая предыдущие разделы книги, вы узнали о том, какие позиции, умения и подходы потребуются успешному менеджеру в ближайшие десятилетия. Здесь речь пойдет о практических способах повышать ваши деловые качества. *Среди рассматриваемых вопросов — препятствия на пути роста, способы помочь развитию управленческих навыков, подготовка планов личного роста, практические действия по преодолению ограничений.*

23.1. Препятствия на пути роста

Многие менеджеры предпочитают действовать по старинке, им не удастся изменить себя и развиваться с течением времени. На пути роста управленческого мастерства чаще встречаются следующие препятствия:

Боязнь новых ситуаций: люди часто склонны предпочесть безопасность и удобства риску и новизне.

Боязнь уязвимости: люди часто стремятся избегать ситуаций, которые могут причинить им боль или испугать.

Ожидания окружающих: иногда семья, коллеги и друзья ограничивают усилия личности, направленные на изменения.

Неверие в собственные силы: Развитие часто сдерживается неверием в свою способность измениться.

Недостаточные умения и навыки: иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя.

Каждый из этих барьеров можно считать силой, препятствующей изменению. Можно было бы назвать еще множество таких барьеров, причем у каждого человека они свои. В направлении перемен часто действовали сильные факторы, однако не менее мощные факторы противодействовали им, мешая переменам; в результате создавался тупик. Эта концепция (силовых полей) аналогична перетягиванию каната. Настоящая ситуация — это результат равновесия как положительных (ведущих к переменам), так и отрицательных (препятствующих переменам) сил. Изменение смещает линию равновесия.

Изменение может быть вызвано с помощью пяти действий:

1. Выявите все действующие силы и оцените их значение;
2. Повысьте мощность сил, несущих перемены;
3. Добавьте новые силы, ведущие к **переменам**;
4. Ослабьте действие сил, препятствующих переменам;
5. Устраните некоторые из сил, препятствующих переменам.

Применяя эту концепцию к развитию деловых качеств менеджера, вы получите интересный подход к тому, как управ-



Рис. 23.1. Применение концепции силового поля к управлению индивидуальным развитием

лять личным развитием. Как видно из рис. 23.1, действие одних факторов должно быть усилено, других — ослаблено. Эти факторы нельзя рассматривать в отрыве один от другого. Чтобы дать простор действию позитивных сил и ослабить силы, тормозящие перемены, нужна длительная настойчивая работа, результатом которой становится заметное улучшение личных деловых качеств.

23.2. Составьте ваш личный план развития

Личный план развития должен быть конкретным и реалистичным; он должен мобилизовать все ваши способности и требовать от вас полной отдачи. Предполагаем несколько основных правил, выведенных из практики, которые помогут вам в разработке такого плана.

Поставьте перед собой ясные цели: люди иногда терпят неудачу из-за того, что слабо представляют себе цели, к которым стремятся. Постарайтесь мысленно представить себе конечный результат, **которого вы хотите** достичь, и запишите **его** как можно подробнее.

Определите, по каким признакам вы будете судить об успехе: цели становятся гораздо полезнее, если их можно измерить. Человеку, стремящемуся **похудеть**, часто помогает висящий на стене график, который показывает, становится вес меньше или нет. Тот же самый принцип применяется и для совершенствования деловых качеств человека.

Будьте довольны скромным прогрессом: часто говорят, что большой дуб вырастает из маленького желудя. Импульсивный человек, надеющийся изменить себя в мгновение ока, редко достигает этого. Успех подпитывает успех. Прочный, **но скромный** прогресс часто закрепляется и становится чертой отношения данного человека к работе.

Рискуйте в незнакомых ситуациях: новые ситуации часто представляются более опасными, чем привычные.

Часто приходится выбирать между риском и возвращением назад к безопасности. В то же время неопределенность новой ситуации становится негативным фактором и тормозит прогресс.

Помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами: в конечном счете каждый самостоятельно отвечает за свое развитие. Во все периоды жизни у людей есть выбор — учиться и расти на основе жизненного опыта либо игнорировать полученные уроки, **сосредоточиться** на безопасности и дать победить себя. Личная эффективность требует, чтобы вы научились отвечать за ход вашей собственной жизни.

Ваше изменение может вызвать беспокойство окружающих: повышение личной эффективности ведет к успехам и достижениям. Приоритеты меняются, и рост вашей компетентности может вызвать зависть или враждебность окружающих.

Не упускайте возможностей: пока вы работаете над личным планом развития, могут возникнуть новые возможности. Можно улучшить отношения с окружающими, создать коллективы, продвинуть вперед дела, завести новые связи. Умение распознать и использовать возможности отличает людей, работающих над собой.

Будьте готовы учиться у других: у окружающих можно многому научиться. Их подход, отношение и навыки заслуживают, чтобы найти причины их успехов или неудач. Хотя вы должны нести всю ответственность за свои действия, но часто бывает полезно консультироваться с другими. Их реакция, беспристрастный взгляд представляют собой ценный ресурс. Не бойтесь подвергнуть сомнению чужие взгляды, это позволит по достоинству оценить мысли этих людей и, скорее всего, повысит ваш авторитет и положение в их глазах.

Учитесь на своих неудачах и ошибках: если вы не правы, будьте готовы признать это. Рассматривайте свои неудачи и ошибки как обратную связь с практикой, учитесь на них. Такой подход даже неудачу обращает в полезный ресурс для развития.

Разберитесь в политической подоплеке деятельности вашей организации: в деятельности каждой организации есть политические аспекты, и надо уметь предвидеть последствия этого. Ваши деловые качества могут оцениваться предвзято по чисто политическим причинам. Когда это возможно, выявляйте политические факторы, противодействуйте им и пытайтесь ослабить их влияние.

Участвуйте в откровенных дискуссиях о своих взглядах и принципах: укоренившиеся взгляды, убеждения и предрассудки можно изменить, только если вынести на открытое обсуждение и откровенно проанализировать. Выделите людей, с которыми вам трудно общаться — их расходящиеся с вашим мнения могут оказаться особенно стимулирующими. Нельзя недооценивать значение дискуссии. Изложив свою позицию и точку

зрения, вы получаете шанс увидеть реакцию на них со стороны окружающих.

Приносите пользу организации, в которой работаете: со многих точек зрения отношения между человеком и организацией — эта сделка, из которой каждая сторона стремится извлечь как можно больше прибыли. Если вы не приносите заметной пользы, то неразумно рассчитывать, что вам предоставят возможности.

Ставьте реальные сроки: совершенствование деловых качеств происходит непрерывно. Как только одна цель достигнута, пора искать новые области приложения сил. Ваш сегодняшний образ действий является результатом многолетнего обучения; новая модель поведения довольно медленно сменяет старую. Изменения требуют постоянного внимания и реалистичных сроков выполнения.

Слова не должны расходиться с делами: в конце концов о нашей компетентности судят не по словам, а по делам. Люди скептически относятся к людям, чьи торжественные заявления и гладкие речи не подкреплены делами. Кроме того, пытайтесь понять, что стоит за словами окружающих, и судите о них по их делам.

Используйте концепцию ограничений для контроля за продвижением вперед: вопросники по выявлению ограничений, предлагаемые в этой книге, дают представление о сильных сторонах и об областях потенциального совершенствования. Их можно заполнять несколько раз через определенные промежутки времени, сравнивая и сопоставляя результаты. Таким путем вы можете контролировать свое продвижение вперед и придавать новые импульсы личному плану.

Получайте удовольствие от своего развития: обучение идет успешнее всего, когда от него можно получить удовольствие, и вы это удовольствие получаете. Чересчур озаботившись выполнением целей, вы легко можете утратить дух энтузиазма и заинтересованности. Наиболее продуктивен для обучения такой климат, который заставляет преодолевать настоящие трудности и дает шанс на успех.

23.3. Как помочь совершенствованию менеджера

Хотя признание личного ограничения — это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другой опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера — найти способ **проанализировать свои** подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте; мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Можно **составить** личный план действий, состоящий из нескольких основных этапов (рис. 23.2).

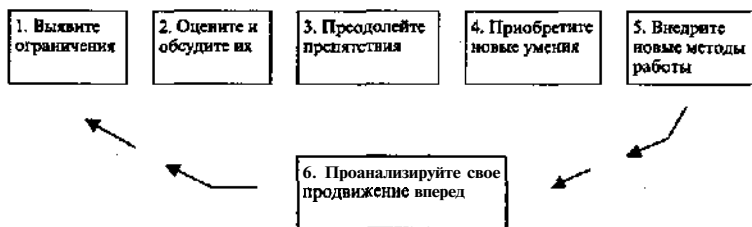


Рис. 23.2. Основные этапы при составлении личного плана действий

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработали много практических методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей профессии, обслуживают ранее скрытые способности. Мы провели около пятидесяти таких практикумов, и на многих из них в качестве наглядного материала для обучения использовался повседневный опыт управленческой работы. Эти

практикумы — хорошее средство для изменения личности, они повышают вероятность успеха в преодолении инерции и продолжительном развитии личности.

В этой главе содержатся лишь общая схема и анализ, а многие более мелкие темы и личные аспекты вообще не исследуются. Поэтому для дальнейшего продвижения вперед вам понадобятся дополнительные ресурсы. А это предполагает ваше непосредственное личное участие, потому что, как мы показали, обучение на собственном опыте — это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

ГЛАВА 24. КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕССОЙ, КОГДА КОМПАНИЯ ПЕРЕЖИВАЕТ КРИЗИС

В этой главе мы поможем вам узнать, как подготовиться и вести себя с **представителями** прессы в тот период, когда компания переживает кризис. *Хотя на этот случай не имеется твердых и быстросействующих правил, а также готовых на все случаи жизни рецептов, мы предоставим вам рекомендации из практики бизнесменов, которые сами прошли через это.*

Из материала данной главы вы:

- узнаете, как лучше подготовиться сегодня к кризису, который может разразиться только завтра;
- ориентируетесь с вопросами, которые вам скорее всего будут задавать представители СМИ, когда придут на место развития событий;
- поймете, как нужно отвечать этим представителям на их вопросы, чтобы у них не было недопонимания или упреков;
- узнаете, как уследить за **быстроизменяющейся** ситуацией, а также как и когда информировать о ней СМИ.

Каждый день что-нибудь да происходит: вчера вечером

произошла авария самолета, во время которой погибло более семидесяти человек; на прошлой неделе был выброс нефти; несколько недель назад взрыв на заводе привел к выбросу в атмосферу большого количества ядовитых веществ. И вы думаете про себя: «Слава богу, нам никогда не придется пройти через такое».

Не торопитесь со столь оптимистическими выводами. К сожалению, ни одна компания не имеет иммунитета против кризиса. Конечно, ваш кризис может носить локальный характер и не представлять никакого интереса для СМИ, но, с другой стороны, и ваш кризис может каким-то образом затронуть общественность. А это, безусловно, произойдет, если сообщение о нем попадет на страницы газет, на радио и телевидение.

Когда речь заходит об общественной безопасности, ни одна компания, крупная или крошечная, не может укрыться от пытливого взгляда СМИ. Если такой вопрос встанет перед вами, то как вы будете реагировать? Готовы ли вы к кризису? Можете ли вы взаимодействовать со СМИ в такой ситуации?

Что бы вы сделали, если бы прямо сейчас ваша компания столкнулась с кризисом, который привлек бы внимание СМИ и общественности? Что бы вы сделали, если бы вас неожиданно окружил десяток репортеров с камерами, работающими магнитофонами, включенными микрофонами и нетерпеливыми карандашами? Что бы вы сделали, если бы они обрушили на вас град вопросов, причем вопросов, совершенно для вас неожиданных?

Обычный человек в подобной ситуации скорее всего занервничает, смутится, а может быть, рассердится. Но для бизнесмена такая реакция — большая ошибка.

КОНТРОЛИРУЙТЕ СВОИ ЭМОЦИИ. Когда вы встречаетесь с представителями СМИ во время кризиса, постоянно помните, что каждая камера, каждый микрофон, каждый карандаш ожидают, что вы дадите волю эмоциям. Эмоция — это основа драмы; а драмы хорошо повышают продажи газет и передач и, следовательно, их рейтинг. ***Не подставляйте себя и***

свою компанию. Даже если **внутри** вас бушуют сожаление и горечь, никогда этого не показывайте. Никогда не попадайте в заголовки и фотографии газет с «таким*» выражением лица.

24.1. Что делать, если звонит телефон и вам сообщают о беде?

Ваша небольшая компания производит детские кроватки, продукт, неопасный **ДЛЯ ЖИЗНИ** (если вообще такой существует в теории)? И вы застрахованы от беды, не **так** ли? Не так.

Неожиданно звонит телефон. Это газетный репортер. Им только что сообщили, что какой-то ребенок сильно пострадал из-за кроватки, произведенной на вашем предприятии.

Вы не верите этому. Ни одна из ваших кроваток не может даже слегка поранить младенца. Вы отмахиваетесь от телефонного звонка как от чьей-то не самой удачной шутки. Затем телефон оживает снова. **Наэтот** раз звонят с Телевидения. Репортер хочет приехать к вам и получить от вас объяснения случившегося. Вы начинаете понимать, что что-то действительно произошло. Что вы должны теперь предпринять?

ПРЕЖДЕ ВСЕГО ПРОВЕРЬТЕ ФАКТЫ. Может случиться так, что первые сведения вы получите от представителей СМИ: кто пострадал, **как** это случилось, насколько происшедшее серьезно? Вам необходимо немедленно получить информацию о том, как вы можете связаться с членами семьи пострадавшего. *Вы должны проверить факты. Возможно, полученное сообщение не соответствует масштабам происшедшего.*

Вы проводите свое собственное расследование и выясняете, что ребенок находится в больнице другого города. Вы звоните в больницу и разговариваете с доктором.

Боже мой! Ребенок почти задохнулся. Вы не можете понять, как это могло произойти. Врач передает вам слова матери пострадавшего: Вы потрясены.

Немедленно отдаете распоряжение доставить к вам в офис образец типовой кроватки. Вы звоните людям, которые непос-

редственно занимаются их изготовлением: от проектировщика до мастера. Вы также связываетесь со своим адвокатом.

Теперь вы можете убедиться, могли произойти подобный несчастный случай. Вы видите, что если ребенок уже настолько большой, что может встать на ноги в кроватке, то **может** упасть и разбиться. Ваше настроение ухудшается.

Затем вы **вспоминаете**, что такую кроватку вы выпускаете в двух вариантах. Вы запрашиваете сведения по обоим.

После этого вы звоните менеджерам по продажам и уточняете, куда отфужены такие кроватки и где они продавались и продаются.

СМИ СТАНОВЯТСЯ ВАШИМИ СОЮЗНИКАМИ. Неожиданно вам приходит на ум, что СМИ не являются вашими врагами. Пресса вам потребуется, чтобы связаться с **родителями**, разбросанными по всей стране, кто купил такие кроватки. Вы созываете **пресс-конференцию**, на которой просите их о помощи. Вы звоните во все телевизионные и радио-студии и даже информационные **телеграфные** агентства, чтобы они передали ваше сообщение немедленно. Начинает преобладать здравый смысл. Вы должны предупредить об опасности, прежде чем следующий ребенок попадет в беду или, не дай бог, вообще разобьется до смерти.

24.2. Как справиться с отрицательной информацией

Каждый кризис, каждая беда уникальны. Но существуют некоторые приемы, которые могут сработать почти всегда.

ПРОВЕРЬТЕ ФАКТЫ. Сделайте все возможное в данной ситуации и получите факты, касающиеся происшествия, ставшего причиной или результатом кризиса. Если вы можете получить их от представителей прессы, не задумывайтесь и обращайтесь **к** ним за помощью. Если факты может предоставить потребитель, немедленно связывайтесь с ним. Постарайтесь получить все подробности о товаре, который послужил причиной беды. Свяжитесь с вашим инженером, мастером на заводе, адвокатом — с любым, кто может оказаться полезным в данной

ситуации и подсказать, что нужно сделать. *Никогда не встречайтесь с представителями СМИ не готовыми к разговору.*

ПОДГОТОВЬТЕСЬ ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ. Каждая беда уникальна, поэтому нельзя заранее предусмотреть все вопросы, которые могут быть вам заданы. Но есть общие вопросы, которые хороший репортер обязательно задаст:

- Что случилось?
- Существует ли опасность для населения?
- Были ли жертвы?
- Кто пострадал: служащие, потребители, акционеры, население в целом, дети?
- Когда это произошло?
- Где это случилось?
- Почему это случилось? Что послужило причиной?

Эти вопросы могут следовать в любом порядке, но позаботьтесь, чтобы у вас были на них ответы или хорошие отговорки, если не сможете или не захотите на них отвечать.

ОТВЕЧАЙТЕ НА ВСЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕЧАЙТЕ БЫСТРО. Это не только мой совет. Подобный совет дает большинство главных исполнительных директоров и профессионалов по проблемам публичных релейшнз, которые прошли через подобные кризисы. Быстрые ответы на все вопросы решают сразу несколько задач. *Во-первых*, вы сокращаете время, отводимое на освещение этого вопроса в **СМИ**. Все пойдет в первом и часто единственном репортаже, так как в этом случае не останется непроясненных вопросов. *Во-вторых*, это снижает уровень страха, возникающего у многих. Известно, что чем меньше мы знаем об опасной ситуации, тем больше мы боимся. *И наконец*, такой подход к ответам поставит вашу компанию в самую выгодную позицию, которую можно ожидать в данной ситуации. В начале 1999 года было обнаружено, что минеральная вода, продаваемая в бутылках, дает на экране проверочного оборудования «горку», которая свидетельствует, что в ее состав входит бензол, канцерогенное вещество. Для директора это, конечно, был кризис. Какова была их реакция? Они немедленно и полностью отозвали всю отгруженную **продукцию**, причем все шаги, начиная от рассылки уведомления об отзыве до

возвращения этих бутылок на полки складов, постоянно и подробно сообщались компанией СМИ, а через них — общественности.

Пройдя через этот кризис, компания вскоре опять начала продажи в прежнем объеме, сохранив при этом репутацию борца за чистоту своей продукции. Быстрые и решительные действия администрации компании и соответствующие паблисити помогли компании и ее продукту.

24.3. Будь готов к катастрофам

Если вы являетесь главным исполнительным директором небольшой больницы, можете ли вы себе представить, что вам придется иметь дело с сотнями жертв, поступивших к вам одновременно? Недавно неподалеку от небольшого городка произошла небольшая катастрофа. К счастью, больница этого городка была готова к подобным ситуациям. У них была отработана, как они называли, система действия с травмами первой категории. И они немедленно, принялись ее реализовывать. Каждый сотрудник в больнице точно знал, что он должен делать в подобной ситуации. Проводились неоднократные тренировки, хотя, честно, **никто** до конца не верил, что это когда-нибудь пригодится больнице на самом деле.

ВАМ СЛЕДУЕТ ИМЕТЬ СВОЮ «СИСТЕМУ РАБОТЫ С ТРАВМАМИ ПЕРВОЙ КАТЕГОРИИ». После того, как вы изучили проблемы своего бизнеса и общее состояние деловой жизни, создайте команду, которая могла бы осознанно и эффективно действовать в критических ситуациях. План реагирования должен быть гибким, учитывающим различные опасные варианты и их особенности. ***Специалисты по паблик рилейнз называют такую группу командой быстрого реагирования.*** Вы счастливчик. У вас есть еще время выделить такую команду и потренировать ее.

ВЫ ПОПАЛИ В ЗАСАДУ, УСТРОЕННУЮ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ СМИ. Независимо от того, где вас застали врасплох: около вашего дома, в офисе или у дверей служебного по-

мещения, — расскажите представителям СМИ все, что вы знаете о случившемся, — только факты, и только те, которыми вы располагаете на данный момент. Затем объясните, что вы занимаетесь выяснением подробностей и, как только их получите, немедленно доведете их до СМИ. Если вы искренни, они это поймут. Вы просто не можете в данный момент сообщить им что-то иное. Вам требуется время.

БУДЬТЕ В КУРСЕ БЫСТРОИЗМЕНЯЮЩИХСЯ СОБЫТИЙ. Ваша команда быстрого реагирования должна действовать по первому уведомлению о кризисной ситуации. Сообщения могут поступить в любой момент, и вы должны быть готовы принять решение и координировать деятельность всех структур компании.

Во время «кризисных» совещаний вы должны обсудить, какая информация должна быть представлена на следующем информационном брифинге и как это должно быть сделано.

БРИФИНГИ - СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СМИ СВЕДЕНИЯМИ О РАЗВИТИИ СОБЫТИЙ. Своевременное проведение информационных брифингов раз или два в день может оказаться для вас полезным. Первый из них вы должны провести как можно раньше, чтобы журналисты успели передать свои сообщения вовремя. Будьте готовы обсуждать вопросы, которые хорошие репортеры обязательно зададут:

- Как могут разворачиваться события в дальнейшем?
- На какие вопросы еще не получено ответов?

24.4. Будьте откровенны с представителями СМИ

Редкий человек из компании, попавшей в беду, не старается скрыть или обойти информацию, которая может заставить окружающих подумать о компании плохо. Не так ли?

Но сокрытие информации — это ошибка. Ответ «без комментариев» или загадочное молчание только подстегивают чужое воображение. Если кризис затрагивает и широкие круги общественности, задача СМИ отыскать все, что имеет отноше-

ние к делу, и они попытаются сделать это с вашей помощью или без нее.

Всегда помните, что вы не являетесь единственным источником информации для СМИ. И если вы не предоставите ее им, они получат ее от других, и в этом случае вы не сможете расставить свои акценты, что всегда очень важно.

Если вы чего-то не знаете, так и скажите. **Сообщите**, что вы сейчас занимаетесь сбором фактов, после чего обязательно проинформируете СМИ. И именно так и поступите.

ТЩАТЕЛЬНО ВЗВЕШИВАЙТЕ СВОИ СЛОВА. Отвечайте на все вопросы как можно лаконичнее, не пропуская при этом ни одного относящегося к делу факта. Сейчас не время создавать шедевры остроумия и находчивости. Хотя, конечно, репортеры ждут от вас какой-нибудь фразы, которая могла бы стать ярким заголовком или **быть** ядром, вокруг которого можно построить проблемную ситуацию.

Если вы планируете проведение ответных действий, которые обусловлены сложившейся ситуацией, сообщите об этом, объяснив, почему эти шаги должны быть предприняты. Если вы не собираетесь реагировать на ситуацию, также скажите об этом. И поясните, почему вы так поступаете.

Объясняйте технические термины доходчивым языком. Чем яснее и тоньше репортер разберется в сложившейся ситуации, тем объективнее будет репортаж.

Постоянно помните: как бы вы ни были взволнованы, усталы, сердиты, раздражены, выходите к представителям СМИ максимально сдержанным и спокойно отвечайте на их вопросы: «Без комментариев».

Лучше всего, если вы никогда не прибегнете к этим словам. Представьте свою реакцию, когда **вы** слышите, как кто-то другой так **отвечает** на вопрос журналиста. Поскольку мы живые люди, большинство из нас сразу **начинает** думать о худшем.

Но, конечно, существуют исключения. Например, наверняка известно, что вопрос задан исключительно для того, чтобы вас обескуражить или репортер имеет репутацию неуместного шутника. В этом случае ответ «Без комментариев» может

быть наилучшим выходом из положения. Иногда существуют и оправданные законные причины для отказа от комментария. Но эти причины должны быть действительно очень серьезными, так как с точки зрения паблик рилейшнз всегда необходимо полностью информировать — через журналистов — общественность о происшедшем.

Если репортеры заподозрят, что вы что-то от них утаиваете, это однозначно осложнит ваше положение.

24.5. Никогда не считайте репортера своим доверенным лицом

Есть что-то самоободряющее, когда вы находитесь с корреспондентами в дружеских отношениях. Однако часто многие ваши «друзья» пользуются этим только для того, чтобы вытянуть из вас побольше информации, которой бы они не получили в ином случае. Часто такой метод срабатывает.

Хороший интервьюер знает, что его доверчивые интонации и соответствующие сопровождающие жесты — это один из лучших способов, с помощью которых можно помочь их собеседнику раскрыться. Будьте начеку и не поддавайтесь на уловки. Помните: существует большая разница между искренностью и конфиденциальностью. Когда вы раскрываете свои личные секреты — плохо, но когда это касается секретов дела, это катастрофа.

Установите для себя в этом отношении специальные правила и придерживайтесь их всегда. Не ставьте свою жизнь в зависимость от выпущенных на волю конфиденциальных сведений. И если вы хотите чувствовать себя спокойно, никогда не обсуждайте с репортером вопросы, которые вы бы не хотели видеть в СМИ.

Основное занятие репортера — добывание фактов. Именно этого ждет от него аудитория. И вы должны с этим согласиться. Что бы и как бы журналист ни добыл, он это адресует своему читателю, слушателю или зрителю. Поэтому для деятеля **СМИ** роль доверенного лица бизнесмена — это **только** способ,

причем не единственный, выполнить свои профессиональные обязанности.

ХРАНИТЕ КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПОДАЛЬШЕ ОТ ПОСТОРОННИХ ГЛАЗ. Одна подруга рассказала мне, что во время своих многочисленных интервью, которые она брала у самых различных людей, она стала настоящим мастером по прочтению документов, лежащих перед ней «кверху ногами». И она гордилась этим профессиональным умением. Потом я узнала, что такая практика и такое мастерство — обычное дело. Поэтому не держите на столе ничего лишнего, не предназначенного для чужих глаз, во время встреч с представителями СМИ.

СОПРОВОЖДАЙТЕ РЕПОРТЕРОВ НА СВОЕЙ ТЕРРИТОРИИ. Приходится повторять, что работа репортера — добывать информацию любым путем. Это означает, что он может попытаться расспросить любого при своем походе по вашей территории. И пока все ваши сотрудники не будут самыми довольными и разумными во всем мире, для вас будет лучше не оставлять репортеров одних во время экскурсий.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АНАЛИЗ СВОИХ НЕДОСТАТКОВ В РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРУ

Ответы на **ЭТОТ** тест могут быть в высшей степени неліцеприятными. Для этого теста подберите людей, которые, как вам представляется, в состоянии всесторонне оценить **вашу** деятельность в качестве менеджера. Помните, что достоверность результатов зависит от того, насколько хорошо эти люди знают вас в качестве начальника, равного по должности сослуживца, подчиненного.

Подготовьте инструкции и сам тест для тех, кого вы хотели бы привлечь к заполнению теста. Советуем, чтобы число участников было не менее трех.

ИНСТРУКЦИЯ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЗАПОЛНЕНИЮ БЛАНКА ТЕСТА

Напишите имя человека, которого вы интервьюируете.

На следующих страницах приводятся ПО утверждений, которые в **точности** относятся к представленному вами человеку. Отвечайте на все вопросы максимально правдиво. Не стесняйтесь выражать свои субъективные впечатления; на этой основе будут оцениваться результаты. Ваше мнение принесет наибольшую пользу, если вы выскажете его абсолютно честно.

Он (она)...

1. Слишком перенапрягается, чтобы соответствовать своей должности.

2. Не имеет четкой позиции по принципиальным вопросам.

3. Не проявляет достаточной решительности, когда требуются важные личные решения.

4. Не прилагает особых усилий к самосовершенствованию.

5. Часто не в состоянии эффективно решать проблемы.

6. Нечасто экспериментирует или пробует новые идеи.

7. Придерживается взглядов, которые коллеги обычно не принимают во внимание.

8. По-видимому, недостаточно разбирается в основах управления.

9. С трудом налаживает эффективную работу подчиненных.

10. Действует так, будто за обучение подчиненных отвечает кто-то другой.

11. Считает, что вести заседания — трудное и неблагоприятное дело.

12. Похоже, обладает слабым физическим здоровьем.

13. Редко просит других людей высказаться по поводу его подхода к жизни и работе.

14. С трудом мог бы ответить на вопрос, чего хочет добиться в жизни.

15. Судя по всему, не обладает большим потенциалом для дальнейшего обучения и роста.

16. Системно подходит к решению проблем.

17: К нему подходит выражение «человек, который не любит перемен».

18. Зачастую ему бывает трудно успешно влиять на других людей.

19. Вероятно, не задумывался над своим стилем руководства.

20. По-видимому, не пользуется полной поддержкой подчиненных.

21. Прилагает мало усилий к обучению и развитию подчиненных.

22. Ему не хватает умения создавать эффективные рабочие группы.

23. Ему очень не нравится, что он непопулярен.
24. Часто идет по линии наименьшего сопротивления вместо того, чтобы делать **то**, что нужно.
25. Часто вынужден менять цели жизни или **работы**, потому что дела идут неудовлетворительно.
26. Не стремится найти вдохновение в своей трудовой жизни.
27. Редко анализирует цели работы.
28. Обладает меньшими творческими **способностями**, чем другие менеджеры.
29. Не производит благоприятного первого впечатления.
30. Редко обсуждает и не стремится узнать чужое мнение о своих слабых и сильных сторонах.
31. Ему с трудом удастся построить позитивные взаимоотношения с подчиненными.
32. Редко выделяет время на оценку потребностей своих подчиненных в личном развитии.
33. Не обладает реальным опытом формирования коллектива.
34. Не умеет эффективно руководить коллективом.
35. Редко занимает твердую позицию в принципиальных вопросах.
36. **По-видимому**, необъективно оценивает результаты работы.
37. Редко стремится приобрести новый опыт.
38. Не справляется с потоком информации.
39. Иногда акцентирует внимание на установленных правилах в ущерб экспериментированию.
40. Часто не **проявляет** должной настойчивости.
41. Исходит из предположения, что невозможно изменить отношение людей к работе.
42. Некоторым из его подчиненных кажется, что он не вносит достаточного вклада в работу организации.
43. Мало доверяет системам оценки.
44. Не создает атмосферы открытости и доверия.
45. Позволяет работе наносить серьезный ущерб своей личной (семейной) жизни.

46. Иногда ведет себя вразрез с декларируемыми убеждениями.

47. Допускает, чтобы работа слишком глубоко вторгалась в его личное время.

48. Редко стремится услышать мнение окружающих о его поведении или способностях.

49. Плохо умеет планировать.

50. Обычно выходит из себя и капитулирует, если решения не лежат на поверхности.

51. С трудом налаживает взаимоотношения с окружающими.

52. Не совсем понимает, что заставляет людей трудиться лучше.

53. Не умеет эффективно делегировать полномочия.

54. Обычно избегает высказывать окружающим свое мнение о них.

55. Ему следует улучшить отношения между коллективом, которым он руководит, и другими подразделениями организации.

56. Часто выглядит на работе усталым.

57. Недостаточно подвергает сомнению свои ценности.

58. Похоже, работа не приносит ему особого удовлетворения.

59. Похоже, не получает удовольствия от преодоления трудностей.

50. Не проводит трезвого анализа своих достижений и показателей.

61. Слишком самоуверен.

62. С трудом **может** добиться, чтобы другие сотрудники действовали как надо.

63. Придерживается устаревших взглядов на руководство другими.

64. **Недостаточно поощряет** эффективную работу подчиненных.

65. Редко консультирует подчиненных.

66. Придерживается точки зрения, что руководитель **должен** быть лидером для подчиненных во всех случаях жизни.

67. Имеет склонность слишком много есть (или пить).
68. Часто бывает непоследовательным.
69. Ему не хватает доброго взаимопонимания с коллегами по работе.
70. Редко задумывается над тем, что мешает совершенствованию деловых качеств.
71. Не прибегает к помощи других людей при решении проблем.
72. Сталкивается с трудностями, управляя высоко творческими людьми.
73. Плохо показывает себя на заседаниях.
74. Управляет всеми сотрудниками в одинаковом ключе.
75. Иногда сталкивается с большими трудностями в своем общении с подчиненными.
76. Упускает возможности для обучения и развития подчиненных.
77. Не очень старается разъяснить подчиненным, что же от них требуется.
78. Не выглядит энергичным и жизнерадостным.
79. Похоже, не знает о том, как воспитание повлияло на его взгляды.
80. Не имеет определенного плана карьеры, но такой план ему не повредил бы.
81. Готов быстро сдать, когда дело принимает крутой поворот.
82. Неуверенно ведет групповые заседания по решению проблем.
83. Выработка идей часто дается ему с трудом.
84. Иногда не следует тому, что проповедует.
85. Не любит, когда люди ставят под сомнение его решения.
86. Не прилагает усилий к определению функций и задач каждому из подчиненных.
87. Мало способствует профессиональному росту подчиненных, хотя они в этом нуждаются.
88. Не обладает достаточным умением, чтобы организовать эффективный трудовой коллектив.

89. Люди видели, как он небрежно относился к себе.
90. Колеблется, стоит ли обсуждать с другими свои личные взгляды.
91. Вряд ли когда-либо обсуждает с другими свои долгосрочные цели.
92. Вряд ли его можно назвать «открытым и гибким».
93. Обычно не придерживается методического подхода к решению проблем.
94. Сделав ошибку, становится явно раздраженным или огорченным.
95. Не умеет слушать.
96. Не умеет эффективно делегировать другим свои полномочия.
97. Если бы возникли трудности, то он, вероятно, не получил бы полной поддержки со стороны подчиненных.
98. Исходит из предположения, что консультирование других приносит мало пользы.
99. Не помогает подчиненным повысить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время.
100. Иногда ему трудно справиться со своими эмоциональными трудностями.
101. Его ценности не совпадают с теми, которыми руководствуется организация.
102. Ему не удастся осуществить свои личные амбиции.
103. Редко напрягает все свои силы.
104. Похоже, сегодня ему труднее, чем год назад.
105. Не ценит веселого поведения на работе.
106. Часто его не принимают всерьез.
107. Руководит методами, в которые сам не очень верит.
108. Подчиненные низкого мнения о его способности быть руководителем.
109. Не готовит себе преемника.
110. Не умеет «играть в команде».

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ПОПЫТОК РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ, ОСНОВАННОЙ НА МЕТОДАХ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегические цели развития:

- Доля рынка сбыта цели развития
- Качество продукции
- Освоение новых изделий
- Стабильность развития
- Эффективная команда

Открытое акционерное общество «Завод электроники и механики» (ОАО «Зим») является **правопреемником** производственного объединения (ПО) «Промприбор», образованного в 1958 г. ОАО «ЗЭиМ» — это производственно-финансовый холдинг, владеющий долями от 2 до 90% в уставных фондах дочерних и зависимых фирм. В его составе функционируют 16 центров финансовой ответственности различных типов без образования юридического лица.

В 1999 г. численность персонала составила 13000 человек, тогда как в 1989 г. она достигала 2500 человек.

Основные направления деятельности ОАО «ЗЭиМ» — разработка, производство, сервисное обслуживание электроисполнительных механизмов, средств автоматизации и регулирования технологических процессов, приборов **расходомерии**, инжиниринговые услуги, консультирование и обучение персонала.

Объем продаж достигает более 6 млн. руб. в месяц, с дочер-

ними фирмами — 11 млн. руб. в месяц.

Проект реструктуризации заключается в достижении оптимального по размерам и выполняемым функциям производственно-финансового холдинга ОАО «ЗЭиМ» с сетью малых бизнес-партнеров, а также повышения эффективности новых **малых** бизнесов на основе капитала ПО «Промприбор» — базового предприятия.

Цели реструктуризации:

повышение адаптивности фирмы в условиях быстроменяющейся внешней среды;

создание условий для ускорения диверсификации бизнеса; улучшение использования имеющегося производственного потенциала;

снижение издержек за счет использования резервов, имеющихся в распоряжении персонала на участках;

изменение мотивации, повышение активности и заинтересованности в результатах труда за счет изменений собственности (участие в совладении).

По мере реализации проекта понятие «реструктуризация» расширялось, и сейчас оно рассматривается как цепь взаимосвязанных организационных инноваций, предназначенных для радикального преобразования предприятия с целью обретения им способности адекватно реагировать на динамичные изменения внешней среды в переходной экономике.

Сегодня стала актуальной задача восстановления системы планирования, но не на старой базе **техпромфинплана** (хотя ряд предприятий пошел по этому пути, не имея ничего взамен), а на новой основе бизнес-планирования. Системы в рамках управленческого учета, т.е. поставки необходимой информации для менеджеров, предусматривают разработку прогнозов производства **на** базе данных маркетинга, разработку ежеквартальных бюджетов — планов (как в разрезе подразделений, так и в целом по фирме), управление и мониторинг производственных издержек и нормативов потребления, формирование широкой базы данных ценообразования с оценкой различных коэффицентов, учитывающих цену взаимозачетов, различных предметов бартера, **векселей** и других суррогатов, расчеты

трансфертных цен для подразделений (договорных, рыночных и нормативных затратных), разработку портфеля инвестиционных проектов, бизнес-планов и т.д.

С развитием рыночных отношений для ОАО «ЗЭиМ» актуальными стали задачи исследования внешней среды, которые ранее не проводились. Благодаря обучению постигаются навыки в маркетинговой работе, оценке рисков, комплексном и факторном анализе, осваиваются современные инструменты финансового управления и управленческого учета, приемы информационного взаимодействия и методы бизнес-планирования. При этом их применение распространяется на все большее число внутрифирменных структурных подразделений, а от зависимых фирм-партнеров требуется составление бизнес-планов.

Внедрение бизнес-планирования — инновационный процесс, рассматриваемый как одно из приоритетных стратегических направлений развития программного обеспечения «Промприбор», в состав которого входит ОАО «ЗЭиМ».

В последние годы в компании осуществлялся целый ряд бизнес-проектов (Прил. 2 табл. 1) на базе малых предприятий и структурных подразделений ОАО «ЗЭиМ», имеющих статус центров финансовой ответственности (ЦФО).

Традиционная дореформенная система планирования: опыт и проблемы выполнения централизованных планов.

Существовавшее ранее планирование в форме техпромфинплана в принципе не способно обеспечивать нормальное функционирование предприятия в условиях рыночных отношений. Исходя из логики того, что план должен быть выполнен при любых обстоятельствах, не было полноценных инструментов быстрого регулирования деятельности, актуализации составных частей техпромфинплана.

В перечне задач, решаемых традиционной системой планирования, не предусматривался процесс управления объектом. Более того, любые корректировки, т.е. отклонения от плана производства и установленных экономических показателей, не допускались и были наказуемы. Традиционная система учи-

Приложение 2. Таблица 1

**Пакет бизнес-проектов, реализуемых
фирмами ОАО «ЗЭиМ»**

Наименование проекта	Инициатор проекта
Автомобильный контролер КМ-101	Дочерняя фирма «ЗЭиМ-Лайн»
Расходомер UFM-001 и теплосчетчики UFEC-001 и UFEC-001 М на их базе	Создан ЦФО бизнес-единицы «Расходометрия»
Датчики температуры и давления для автомобилей	Дочерняя фирма «Ситалл»
Автоматизированная система учета, контроля и регулирования расхода энергоносителей	В рамках ЦФО «Инженерный центр»
Серия электроисполнительных механизмов для трубопроводной запорно-регулирующей арматуры	Там же

тывала внешние сигналы только на уровне введения изменений в плановые показатели, размеры фондовых нарядов и выделяемых лимитов, что определялось отраслевым министерством.

Чтобы изменить план производства (или уровень экономических показателей) либо компенсировать сокращение высшей инстанцией списка затратных статей, экономист командировался в министерство, где должен был привести в соответствие с отчетными показателями установленные плановые нормативы. На это уходило немало времени и средств. В принципе вся экономическая работа сводилась к непрерывной корректировке плана под факт, т.е. все искусство директора по экономике состояло в том, чтобы съездить в министерство и получить разрешение на соответствующую корректировку по плановым показателям (что-то не получается — либо не сокращаются издержки, либо идет перерасход по фонду оплаты труда). Планы строились по отраслевым нормативам, и надо было

сконструировать план предприятия, который бы укладывался в эти отраслевые показатели. Например, планировалась норма затрат на 1 руб. товарной продукции и все издержки нужно было привести к этому заданию (показателю).

*Для **техпромфинплана** характерно составление **операционных плановых форм**, которые не предусматривали управление по отклонениям в режиме реального времени. Сегодня это **достигается** ведением **кассовых бюджетов** системы бюджетирования. Кассовые бюджеты отражают реальную картину доходов и расходов, по ним можно производить оценку финансового состояния предприятия.*

В условиях старой централизованной плановой экономики было очень мало отклоняющих фактов. Например, объемы продаж регламентировались распределением фондов (**ездили** в Москву в соответствующее министерство, в отделы оборудования с фондовыми нарядами Госснаба, добивались определенных **лимитов** на приобретение производимой заводом продукции, по фондовому наряду предприятие отгружало продукцию, выставяло счета, и эти счета потом оплачивались). При этом предприятие самостоятельно не могло решать простейшие вопросы, у кого и что закупать. Если по нужной продукции отсутствовал фондовый наряд, то руководство не имело права ее закупать, потому что был задан формат осуществления движения финансовых ресурсов, который подкреплялся разрешительной системой через движения финансовых ресурсов, который подкреплялся разрешительной системой через раздачу фондовых нарядов. Аналогично покупали ресурсы, т.е. производили закупки по выделенным из централизованных фондов лимитам Госснаба. **Свободная продажа ресурсов фактически отсутствовала.**

По заложенным в традиционную систему формам планирования раз в год составлялся сводный документ, включающий расчеты по себестоимости товарной продукции, расчет сметы накладных расходов, расчет фонда оплаты труда, план подготовки производства, план организационно-технических мероприятий и т.д.

Отчетность по выполнению техпромфинплана также осу-

существовала один раз в год. Расчет показателей и отчетность по ним были поквартальными, за исключением некоторых показателей, которые выводились ежемесячно.

В определенный момент всесоюзные промышленные объединения (ВПО) перестали требовать от предприятий составления **техпромфинплана** по всем правилам в полном соответствии утвержденному составу. На ОАО «ЗЭиМ» на какой-то период сложилась такая ситуация, когда полный операционный бюджет уже не составляли, а выполняли составные части: план по себестоимости, калькуляция себестоимости товарной **продукции**, смета накладных расходов, план организационно-технических мероприятий, план подготовки производства. Могла происходить и неувязка планов в денежной форме, например, плана по ОКР и плана по подготовке производства.

Поскольку не было единого плана капиталовложений, все сводилось к разбирательству: «скажите, сколько вы дадите нам денег, и мы скажем, сколько мы хотим купить». Был отменен также сводный годовой документ с указанием полного **перечня** закупок и определением их приоритетности.

Вопросы, связанные с формой оплаты, заранее не решались (не просчитывались схемы), т.е. содержание поступления продукции по бартерному обмену не связывалось с реальной потребностью для производства или других нужд. В результате этого увеличивались ненужные запасы. *Отсутствовали **планы** по получению прибыли и использованию фондов.* Не проводился мониторинг по движению финансов в формате плана-факта, не подготавливался анализ по движению финансов.

До сих пор приходится решать проблемы, которые копились годами. *Предприятия тратили не свои средства, а **выделяемые сверху.*** Так, не решена проблема переизбытка запасов материалов и комплектации.

Невыполнение плана производства конечной продукции вовсе не означало, что нужно снизить закупку ресурсов под обеспечение этого производства. Таким образом, на складах скапливалось ненужное количество материальных ресурсов. *Значительную долю складских запасов составляют сейчас именно старые неиспользованные ресурсы в виде неликвидов и сверхнор-*

мативов. Часть из них к настоящему времени стала непригодной к применению. К старому наследству добавились современные **проблемы**, связанные с **дефицитом** денежных средств, усугубляемым нерациональным бартерным обменом. Дополнительные объемы ненужных товаров и материалов для производства стали завозить из-за отсутствия просчета целевого использования бартера или многоступенчатых схем обмена.

Слабое информационное взаимодействие служб (центрального склада и цехового склада материальных ресурсов) в части закупок осложняет общую проблему, поскольку центральная служба может продолжать закупать материалы при наличии достаточного количества их на складах цеха. В свою очередь цехи перестали производить закупки по инерции, не учитывая реальной потребности, — ведь средства, которые тратятся, снимаются с лицевых счетов цехов, имеющих статус центров финансовой ответственности. Производственные ЦФО были переведены на кассовое бюджетирование по лицевым счетам раньше, чем само предприятие.

Таким образом, до сих пор не изжита практика планирования каждый раз с чистого листа.

Дискуссии в ходе диверсификации бизнеса компании. Выбор организационных структурных изменений.

Для усиления реакции на внешние сигналы, занятия перспективных рыночных ниш, рационализации деятельности, снижения накладных расходов, повышения эффективности производства с начала 90-х годов на ПО «Промприбор» реализуется стратегия диверсификации бизнеса.

Дискуссии выделения бизнеса малых предприятий. На начальном этапе преобразований, предусмотренных проектом реструктуризации ОАО «ЗЭиМ», происходит выделение либо образование малых предприятий, приобретающих статус в той или иной мере зависимых фирм. *В настоящее время насчитывается более 30 фирм, по отношению к которым это объединение является материнской компанией.*

Деятельность части дочерних фирм ориентирована на ОАО «ЗЭиМ»; они являются поставщиками комплектующих для основного производства этого объединения. Деятельность ос-

тальных разнонаправлена (от строительства до хлебопечения). Можно сгруппировать виды деятельности малых предприятий: услуги и продукция для «ЗЭиМ», услуги и сервис для партнеров, производство продукции, сбыт продукции и др. (рис. 3.1).

Большая часть дочерних фирм находится на территории ОАО «ЗЭиМ». Они не имеют ни замкнутой территории, ни ограды, разбросаны по заводу, арендуют помещения. Это объясняется тем, что почти все малые предприятия созданы из структурных подразделений завода или на освободившихся площадях. Дочерние фирмы, которые рассредоточены на общей территории с «ЗЭиМ», на договорных условиях пользуются его инфраструктурой (энергообеспечение, тепло- и водоснабжение), а также его услугами (кадровый учет, услуги отдела техники безопасности по надзору и инструктажу, ремонт оборудования, услуги по изготовлению деталей, по аренде зданий и оборудования). Кроме того, в обязательном порядке все предприятия, находящиеся на территории объединения, возмещают ему затраты по охране и содержанию территории, обслуживанию столовой и медпункта, капитальному ремонту объектов инфраструктуры.

Организационные структурные изменения. Одновременно с процессами отделения и образования новых юридических лиц шло совершенствование организационной структуры внутри самого ОАО «ЗЭиМ». *Концепция рыночной ориентации производства продукции реализуется посредством ориентации на потребление каждым членом фирмы.* Выполнение этой долгосрочной цели затрагивает совершенствование многих аспектов организационного взаимодействия вплоть до «перерождения» самих работников на уровне их мировоззрения. Последнее очень трудно менять. Постепенно видоизменяется и совершенствуется система управления (СУ): сокращаются уровни принятия решений с делегированием прав и ответственности (децентрализация СУ), уменьшается число процессов документооборота, совершенствуются межфункциональные коммуникации, пересматриваются системы планирования и учета, а также система стимулирования работников в сторону поощрения в соответствии со степенью выполнения стоящих перед ними задач и

проявления творческой инициативы и т.д. Организационные перестройки все более создают условия для адекватного восприятия персоналом фирмы нестабильной окружающей внешней среды. Закрепление осуществляемых изменений постепенно ведет к приобретению способности фирмы адаптироваться к внешней среде.

Успех в конкурентной борьбе становится возможным, если постоянно отслеживать рынок; проводить исследования и иметь обратную связь с потребителями, совершенствовать производимые продукты, иметь тесные контакты с партнерами, строящими собственный бизнес на закупках заводской продукции. В этом контексте становится понятным образование так называемых бизнес-единиц, деятельность которых концентрируется на развитии (исследовании рынка, техническом совершенствовании, производстве и продвижении) какого-либо продуктового направления. Рыночная деятельность бизнес-единиц концентрируется на конкретных рынках сбыта производимого ими продукта.

В 1997 г. принято решение организовать несколько бизнес-единиц по направлениям: расходометрия, электрические механизмы и приборная техника.

В том же году на базе сборочного цеха было создано первое подразделение по развитию приборов расходометрии. Это новое направление, освоенное в рамках лицензии с 1994 г. В середине 1997 г. образованы бизнес-единицы «Приборы» (изготовление приборов АСУТП и микропроцессорного контролера) и «Лигаз», чья специализация — газовые счетчики (это тоже новое направление деятельности). Рассматривается вопрос организации специализированных подразделений НИОКР на базе бизнес-единиц. В скором времени предполагается создание третьей бизнес-единицы «Механизмы» (производство электроисполнительных механизмов). Организационная структура управления ОАО «ЗЭИМ» включает следующие отделы

ОСЗДМ — отдел свода затрат и движения материалов;

ОУАКВИ — отдел учета и анализа капитальных вложений и инвестиций;

СХ — складское хозяйство;

ИФО — инвестиционно-финансовый отдел;
ОСПП — отдел стратегического планирования и прогнозирования;
ЮрО — юридический отдел;
ОУД — отдел управления делами;
штаб ГО — штаб гражданской обороны;
ОАР — отдел активного развития;
ОРАСУ — отдел развития автоматизированных систем управления;
ОРиМП — отдел развития и мотивации персонала;
ЦКиС — центр качества и сертификации;
ВТК — бюро технического контроля;
КТБС — конструкторско-технологическое бюро стандартов;
ОГМетр — отдел главного метролога;
КИС — контрольно-испытательная станция;
ОВЭД — отдел внешнеэкономической деятельности;
ОЗиР — отдел заказов и реализации;
ОКО — отдел комбинированной охраны;
ОСРиПУ — отдел социального развития и платных услуг;
БЕ — бизнес-единица;
ЦЗЛ — центральная заводская лаборатория;
ЭМО — энергомеханический отдел;
ИТЦ — инженерно-технический центр;
ОРСР — отдел ремонтно-строительных работ;
ПДО — производственно-диспетчерский отдел;
ИОБТ — инспекционный отдел безопасности труда.

Появление менеджеров по бизнес-направлениям положительно отразилось на работе завода. Было передано на пользование спросом исполнения большое количество механизмов, тем самым ликвидированы запасы на складе готовых изделий. Началась модернизация микропроцессорного контролера «Ремиконт». Поэтапная модернизация предусматривает как повышение качества сборки и надежности работы прибора при эксплуатации, так и расширение потребительских характеристик контролера. Это направление полностью курирует продуктовый директор по промышленным контролерам. Отмечены результаты работы бизнес-единицы «Расходомерия». Так, по

объемам продаж за прошедший 1999 г. произошел рост в 2 раза по приборам UFM и UFEC. Концентрация усилий специалистов данного направления в рамках бизнес-единицы получила отдачу.

В ходе преобразований за период с конца 1994 г. до настоящего времени численность персонала завода сократилась примерно на 350 человек, что составляет чуть более 1/5. Это связано не только с невозможностью загрузить производство, но также и с совершенствованием организации труда и сокращением в этой связи бесполезных функций и должностей. Таким образом повлиял переход к дивизиональной структуре управления.

Создание внутрифирменного финансового механизма — образование подразделений со статусом Центров финансовой ответственности. В ходе реформы систем управления предприятия в структуре ОАО «ЗЭиМ» стали функционировать центры финансовой ответственности, являющиеся хозрасчетными подразделениями. Статус ЦФО имеют некоторые функциональные отделы, а также производственные подразделения. Их деятельность координируется центральным аппаратом фирмы — офисом, в который входит ряд функциональных отделов и руководящие органы завода.

Цели создания ЦФО:

вытеснение мотивации труда работников;

повышение качества результатов труда работников;

высвобождение инициативы и творческой энергии персонала для самосовершенствования и повышения производительности труда;

нахождение дополнительных рыночных возможностей через построение прямых контактов с потребителями, поиск и выполнение сторонних заказов;

повышение адаптивности работы подразделений фирмы.

Статус (степень самостоятельности) ЦФО. Центры финансовой ответственности являются самостоятельными хозрасчетными подразделениями без образования юридического лица с самостоятельным бюджетом в пределах бюджета предприятия в целом.

Руководитель ЦФО назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором ОАО. Оформлением отношений ЦФО и офиса занимаются главная бухгалтерия и отдел стратегического планирования. Учет ведется в финансово-экономических службах офиса. Методология взаимоотношений определяется на договорной основе.

Учет деятельности ЦФО базируется на системе бухгалтерского учета деятельности, принятой на предприятиях. Но к статьям затрат, которые традиционно относятся на себестоимость продукции ЦФО, добавлены некоторые общезаводские затраты, такие, как командировочные расходы и телефонные переговоры.

Важным моментом является то, что для оценки деятельности ЦФО берутся те затраты, на изменение которых ЦФО может влиять. Затраты, на которые ЦФО не в состоянии повлиять, тоже учитываются. Но эти статьи затрат не участвуют в определении экономических результатов деятельности подразделения.

Очень важным в учете деятельности является введение внутренних лицевых счетов ЦФО по аналогии с расчетными счетами в банке с ежедневным учетом расходов и доходов и выведением сальдо. Методика ведения лицевых счетов помогает внедрить систему управленческого учета на предприятии.

Одним из основных компонентов системы функционирования ЦФО является комплекс внутренних цен. С помощью механизма внутрифирменного ценообразования по всей технологической цепочке производства осуществляется оценка хозяйственной деятельности ЦФО компании, создаются стимулы для улучшения их работы и происходит согласование интересов ЦФО с общекорпоративными интересами. От того, насколько успешно внутрифирменные цены выполняют эти функции, во многом зависит эффективность действующей системы управления фирмы.

Значительная схожесть ЦФО и дочерних фирм в степени самостоятельности, зависимости благосостояния от результатов работы и т.д. позволяет организовать работу единого предприятия как системы относительно самостоятельных

бизнесов. ЦФО представляют собой структурные подразделения предприятия, стоящие большую часть своей деятельности на основе хозяйственных договоров с дирекцией (офисом, в который входят все не перешедшие в статус ЦФО подразделения). *Между различными ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам. Доход ЦФО является их собственностью.* Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на внутреннем расчетном (лицевом) счете, аналогичном банковскому, т.е. при недостатке средств (отрицательном сальдо) ЦФО теряет возможность производить расходы до изменения состояния счета.

Самостоятельность ЦФО заключается в поиске сторонних заказов и определении цен на них, организации труда, установлении формы оплаты и системы оплаты труда (кроме оплаты труда руководителей подразделения), использовании дохода, сдаче в субаренду фондов.

Предмет деятельности ЦФО. Выполнение обязательного заказа офиса, обслуживание основного производства, внедрение в производство новых видов изделий, выполнение заказов сторонних организаций в соответствии с заключительными договорами, производство и реализация товаров народного потребления и оказание услуг населению.

Типы ЦФО. Различают ЦФО затратного (центры затрат) и прибыльного (центры прибыли) типов. Конечная цель центра прибыли — ее максимизация.

Центры затрат обеспечивают поддержку и обслуживание функционирования центров прибыли и непосредственно не приносят прибыли. Среди ЦФО большую часть составляют центры прибыли.

Мотивационный механизм ЦФО. Цели развития мотивации труда — рационализация деятельности, повышение производительности и качества труда работников. Оплата труда работников ЦФО непосредственно зависит от результатов деятельности данного центра. Это экономическая сторона мотивационного механизма.

Помимо экономического стимулирования, деятельность работников мотивируется через создание условий для творчес-

кого подхода к выполняемой работе и для принятия самостоятельных решений.

Направления развития ЦФО:

- предоставление уровня свободы по принципу нахождения баланса интересов между ЦФО и офисом;
- перевод на товарные отношения подразделений между собой.

Центры финансовой ответственности можно рассматривать как потенциальные самостоятельные **бизнесы**. Такая структура **позволяет достигать** поставленных при разукрупнении предприятия целей, в первую очередь повышать мотивацию труда, использовать резервы, имеющиеся на рабочих местах и производственных участках, повышать управляемость предприятия и организовывать по мере созревания внешних и внутренних условий новые эффективные бизнес-единицы.

Стратегия деятельности фирмы и направления дальнейшего развития.

Философия формы:

стратегическое мышление;
ориентация на клиента;
постоянные изменения.

Миссия фирмы:

Мы стремимся не просто продавать технику, а решать проблемы бизнеса у нашего клиента.

От отдельных элементов — к системным решениям. Лозунг фирмы в стратегии ее развития — «Нововведения дают нам конкурентные преимущества».

Основные направления развития ОАО «ЗЭиМ»;

развитие системы маркетинга;
развитие системы бизнес-планирования;
развитие стратегического экономического планирования;
организационное развитие;
развитие оперативного экономического планирования;
развитие управления финансами;
развитие управления производством;
развитие акционерной формы деятельности;
совершенствование системы мотивации персонала;

развитие управления персоналом;
социальное развитие.

ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВНЕДРЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Место и роль бизнес-планирования в системе стратегического менеджмента. Развитие бизнес-планирования предполагает внедрение в практику проведения комплексного анализа ситуации, постановки целей, выработки стратегий и согласованных программ действий, распределения ресурсов в соответствии с выявленными приоритетами развития. Непрерывающийся процесс бизнес-планирования позволит планомерно и рационально повышать потенциал организации в долгосрочной перспективе через реализацию конкретных оперативных планов подразделений фирмы.

В общекорпоративном бизнес-плане фирмы, построенном в координации с бизнес-планами структурных подразделений, приобретают конкретные формы и согласуются основные элементы стратегии фирмы (токарно-рыночная, ресурсно-рыночная, технологическая, интеграционная, инвестиционно-финансовая, социальная и стратегия управления).

Решение о внедрении в деловую практику бизнес-планирования носит концептуальный характер. Применение методов бизнес-планирования, охватывающее весь спектр компонентов менеджмента (маркетинг и бизнес-планирование, структуры, организация и логика, экономика, учет, финансы, персонал), упорядочивает и систематизирует весь бизнес, регулирует содержание и прогнозирует результаты бизнеса в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды фирмы.

Только в результате освоения методов бизнес-планирования и наработки опыта управления фирмы посредством контроля за исполнением бизнес-планов — важнейшего инструмента внутрифирменного управления — можно вести речь о готовности организации к введению регламентации процессов стратегического планирования, можно говорить о системной предрасположенности организации к стратегическому управлению.

Цель внедрения — создание условий грамотного ведения бизнеса и контролирования его устойчивости достигается через:

создание условий для комплексной оценки вариантов развития бизнеса и выработки стратегий в различных функциональных областях деятельности;

создание условий для своевременной корректировки принимаемых управленческих решений;

структуризацию информации и бизнес-идей для представления сторонним заинтересованным лицам.

Если мы будем учиться считать, считать для себя, то появятся шансы продолжать вести бизнес и привлекать к собственной деятельности потенциальных потребителей, партнеров, инвесторов, акционеров.

Имеющийся опыт на момент принятия решения о внедрении бизнес-планирования. По проекту реструктуризации завода, реализуемому с 1989 г., предполагалось создание сети дочерних фирм и системы ЦФО внутри производственно-финансового холдинга ОАО «ЗЭиМ» (материнской компании), входящей в структуру ПО «Промприбор».

В 1995 г. руководители ОАО «ЗЭиМ» приняли стратегическое решение о поэтапном внедрении общекорпоративного бизнес-планирования.

К тому времени, когда назрел вопрос об освоении методов бизнес-планирования и введении в повседневную деятельность принципов управления через бизнес-план на уровне материнской компании ОАО «ЗЭиМ», был накоплен значительный опыт подготовки подобного типа документов, в которых концентрировалось внимание на развитии какого-либо продуктового направления.

Работа по реализации ассортиментной политики ОАО «ЗЭиМ» включает в себя подготовку бизнес-планов по основным продуктовым направлениям развития.

Ассортиментная политика ЗЭиМ:

поиск новых сегментов рынка для традиционной продукции;

поиск новых сегментов рынка для новой техники (расхо-

дометрия, автомобильная электроника, автоматика для котельных и др.);

сохранение рынков по тем продуктовым позициям, по которым имеются конкурентные преимущества (МЭО, СУБД и некоторые приборы).

Основные продуктовые направления развития ОАО «ЗЭИМ»:

исполнительные механизмы;

электромеханические приводы для арматуры;

расходомеры;

промышленные контролеры;

автомобильные контролеры;

сборка печатных плат по SMD-технологии;

инженерный сервис;

системы жизнеобеспечения коттеджей;

приборы;

САПР и программное обеспечение.

Практически каждое перспективное направление (каждая идея), требующее внешних вливаний капитала, было подкреплено разработанным бизнес-планом. По некоторым направлениям получены кредиты, в частности по направлению автомобилестроения.

Накоплен опыт мониторинга бизнес-проектов через программные средства, такие, как Time-Line. Автоматизированное управление проектами позволяет оптимально планировать по времени и ресурсам мероприятия, контролировать их исполнение, производить корректирующие действия на основе анализа вариантов возможных сценариев.

ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ТРАДИЦИОННОЙ (ДОРЕФОРМЕННОЙ) СИСТЕМОЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕМ

Состояние объекта и поэтапность его развития. Относительно времени и сроков освоения методов управления через бизнес-планы особых иллюзий не было, так как было очевидно, что дистанция, которую нужно пройти, не проста и изобилует множеством барьеров. *Для того, чтобы заработала новая система управления бизнесом, требуется создавать благоприят-*

ные организационные усилия, при которых эти барьеры последовательно преодолевались. Именно последовательно, поэтапно, иначе — неизбежное столкновение с непреодолимым сопротивлением по всему фронту проблем или реальная угроза сломать сложившийся в переходный экономический период баланс организационной жизнеспособности.

Пока персонал и прежде всего руководители среднего звена не осознают необходимость внешней ориентации, потребность слышать и делать то, что хотят получать от них клиенты, пока не будут освоены методы и соответствующий инструментарий исполнителями и руководителями подразделений и функциональных служб, пока не будут налажены информационный поток и постоянное его обновление, пока не будет проведена реорганизация распределения функциональных обязанностей и ответственности, не пересмотрен мотивационный механизм, пока не заработают механизмы организационного и финансового контроля и принятия оперативных решений, не следует ожидать достижения конечных целей, обозначенных при принятии рассматриваемого стратегического решения. Эта лестница самосовершенствования в любом случае должна быть преодолена. Традиционная система планирования и управления хозяйством была совершенна в условиях вакуума, когда экономики просто не существовало, как, впрочем, и хозяина.

То, что мы научились составлять бизнес-планы, еще не означало, что мы знали, как их претворять в жизнь. Поэтому основная задача состояла в том, чтобы учиться управлять через бизнес-план, учиться постоянно обновлять (актуализировать) его, реализуя и изменяя планы, если это нужно. Образно говоря, бизнес-план должен освещать дорогу вперед, тогда вовремя будут замечены повороты, различные угрозы. Механизм реализации бизнес-плана (механизм управления через бизнес-план) должен высвечивать внутреннее состояние объекта и его движение (положение) относительно других объектов, создавая тем самым условия для своевременного регулирования.

Развитие бизнес-планирования равнозначно развитию управления организацией. Логика бизнес-планирования и бюджетети-

рования должна была лечь на подготавливаемую проводимой реорганизацией почву. Выявление и обособление очагов **бизнеса** в ходе реализации стратегии диверсификации, коррекция организационной и финансовой структур материнской компании в направлении вычленения самостоятельных хозяйственных единиц (ЦФО) с делегированием ответственности за достижение результатов (за выполнение планов), создания в соответствии с ними центров планирования и учета бизнеса, определения баланса интересов и политики учета результатов деятельности центров финансовой ответственности и создания механизмов координации планов, трансфертного ценообразования, а также обучение персонала — все это должно было стать и стало необходимыми предпосылками для постановки системы общекорпоративного управления.

Положительным результатом явилось то, что все ЦФО научились считать собственные деньги. Накопленный опыт ведения собственных лицевых счетов (т.е. бюджетов подразделений, по которым ведется учет прихода и расходования средств и определяется сальдо в результате расчетов с центральным офисом) и управленческого учета по ним должен был стать **фактором, облегчающим** восприятие системы финансового управления в рамках бюджетирования.

***Бизнес-планирование и соответственно стратегическое управление предполагают ориентацию деятельности исходя из оценки параметров внешней среды.** Другими словами, результаты маркетинговой работы становятся «компасом» производственной деятельности фирмы. У нас не было достаточного опыта в следующем: не хватало знаний и навыков работы и организационной дисциплины по систематизированному сбору рыночной информации, ее структуризации, постоянному анализу этой информации, проведению комплексного анализа внешней и внутренней среды предприятия по направлениям бизнеса (анализа), прогнозированию, определению целей, выработке рыночных стратегий. Это предстояло осваивать.*

Однако организационная подготовка по некоторым аспектам присутствовала. Развитие общекорпоративного бизнес-планирования начиналось не «с нуля», а стало **следующим эта-**

пом реорганизации ПО «Промприбор» и входящего в него ОАО «ЗЭиМ».

Традиционное планирование и управление фирмой через бизнес-планирование (или стратегическое управление) представляют собой качественно разные подходы к определению перспектив развития предприятия (табл. 3.2). Стратегическое управление основывается на стратегических целях, а именно, не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, не на имеющемся, а на создаваемом научном, производственном, сбытовом потенциале фирмы, под который целевым направлением выделяются ресурсы. *Концепция стратегического подхода к управлению исходит из того, что тех целей, которые действительно являются стратегическими, невозможно достигнуть каким-либо организационным или правовым скачком через пропасть, какими-либо весьма радикальными, но разовыми преобразованиями.* Сложность проблемы стратегического управления в том, что достижение стратегических целей является многошаговым процессом. С точки зрения технологии управления планирование как бы дополняет стратегическое управление, являясь его составной подчиненной частью.

Приложение 2. Таблица 2
Сравнительный анализ традиционной системы планирования и бизнес-планирования

Традиционная система планирования	Бизнес-планирование
<i>Цели</i>	
Рост производства товаров и услуг. Улучшение организации внутри предприятия с помощью установления плановых показателей, рационального распределения ресурсов, определения плановых мероприятий, а затем установления ответственности за их выполнение, оценки и контроля за результатами.	Стратегическое управление имеет внешнюю ориентацию. Его цель — обеспечить выживание и развитие предприятия в условиях меняющегося внешнего окружения, адаптацию к рынку, использование возможностей и прелом гравление угроз, возникающих вне предприятия.
<i>Акценты</i>	
Внимание сосредоточивается на проблеме наилучшего использования ресурсов, в логика действий основывается на рассмотрении предприятия как закрытой системы, слабо зависящей от изменений во внешней среде.	Для стратегического управления, основанного на концепции предприятия как открытой системы, главное — это выигрыш в рыночной конкуренции.

Традиционные системы планирования	Бизнес-планирование
<i>Технологии</i>	
Экстраполяция, продолжение имеющихся тенденций на будущее с учетом корректировок, определяемых техническим прогрессом и изменениями в организации производства.	Гибкость стратегических планов, возможность вносить в них коррективы при изменении обстоятельств. Это достигается, в частности, на основе скользящего планирования, когда детальной проработке подвергается план первого года (готовятся детальные оперативные планы, программы и системы бюджетов с последующей поквартальной корректировкой), обязательный к выполнению, а планы на последующие периоды носят индикативный, прогнозный характер и дают направление на будущее, но до поры до времени не обязательны для исполнения. Исключения могут составлять трехлетние планы капитальных вложений в основные фонды фирмы.
<i>Организационные средства</i>	
Применение новой техники и технологии, углубленная проработка организационных структур и механизмов, рассмотрение людей в организации как рабочей силы.	Маркетинг, налаживание систем информации о внешнем окружении, о внутренних возможностях и состоянии дел на предприятии, стимулирование нововведений и организационных изменений. При этом человек рассматривается как главный источник повышения производительности труда, генерирования идей по разработке, производству и сбыту продукции, которые важны для успеха в конкуренции
<i>Оценка результатов</i>	
Эффективность оценивается по текущим финансовым показателям, уровню рентабельности, а также по выходу продукции на единицу затрачиваемых ресурсов или трудоемкости, энерго- и материалоемкости процесса производства.	Эффективность деятельности фирмы оценивается с точки зрения позиции предприятия в конкуренции, включая долю рынка, стабильность рентабельности и роста, наличие и приумножение преимуществ перед конкурентами, приспособляемость к изменениям рынка и т.п.
Сравнение форматов <i>Общие описание</i>	
Не систематизирована работа по исследованию и анализу внешней среды	По составу и содержанию нет строгих нормативов. При необходимости некоторые разделы могут быть включены (исключены), сокращены (расширены). Информация постоянно обновляется. Словесное описание: обоснование привлекательности бизнеса, продукта, маркетинговое исследование рынка продукта, постановка целей и выработка стратегий деятельности в различных предметных областях, размеров финансирования, типа организации и распределения функций, основных мероприятий и цикла логистики, систем планирования и учета, персонала организации.
<i>Мероприятия</i>	
Нерегламентированный контроль по исполнению мероприятий программ	Управление мероприятиями (через систему управления проектами, позволяющую оптимизировать использование ресурсов, отслеживать и координировать исполнение проектов, принимать своевременные управленческие решения) Программирование действий и распределение ресурсов взаимосогласуются по содержанию и срокам в соответствии с поставленными целями и стратегиями их достижения
Существуют программы мероприятий (например, план организационно-технических мероприятий)	Виды программ мероприятий: могут составляться по развитию определенных продуктовых направлений, для определенных сегментов рынка, для развития некоторых функций (сбыта, НИОКР, производства) или для достижения обозначенных целей и задач

Традиционная система планирования	Бизнес-планирование
<i>Финансы</i>	
Не ведется отслеживание движения финансовых средств, финансовых результатов в реальном времени, не проводится текущий финансовый анализ состояния, не просчитываются варианты прогнозов	Подсистема бюджетирования или финансового управления (технология планирования, учета и контроля за денежными и финансовыми результатами). За исполнение финансовых планов (бюджетов) ответственность персонифицирована (исполнение бюджетов может быть возложено на функциональный отдел, ЦФО, руководителя, отвечающего за конкретную функцию). Планы доходов, расходов по определенному перечню системы бюджетов в сопоставимых форматах с возможностью работы по ним в реальном времени с отражением результатов деятельности (кассовое ведение бюджетов). Планы могут быть исполнены в нескольких прогнозных вариантах. Регламентация контура управления: регламенты составления, ведения учета и проведения контроля и корректировок прогнозных показателей, отработанные технологии взаимодействия служб и руководства, подразделений между собой при подготовке плановых документов, учете результатов, коррекции планов
Сметы, операционные бюджеты: планы по материально-техническому обеспечению и потребности в ресурсах, численности, капиталовложениям, производству, труду, заработной плате, экономическим показателям эффективности, нормы расхода, расчеты по размерам фондов, счета накладных расходов, балансы рабочего времени, сводная таблица основных показателей и другие составляющие пакета обязательных фирм головного плана	

СЛОЖНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ О ВНЕДРЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Опыт подготовки общекорпоративного бизнес-плана на год (1996 — 1999гг.)

Плановый год — 1996. В этом году впервые был составлен общий бизнес-план ОАО «ЗЭИМ». Структура его состоит из следующих разделов:

- 1) отрасль, к которой относится предприятие (приборостроение) и прогноз перспектив;
- 2) система целей компании (общие цели, цели в области маркетинга, финансов, производства, персонала);
- 3) продукция и услуги;
- 4) рынки и планы маркетинга, прогнозы объемов продаж;
- 5) стратегия маркетинга, выражения через ценовую политику, типы каналов товародвижения;
- 6) структура компании и состав персонала;
- 7) организация производственной деятельности и технологий;
- 8) планы финансирования:
финансовые потоки в 1996 г.;
прогнозный баланс 1996 г., план прибылей и убытков;
источники финансирования;
финансовые потоки (кеш-флоу);
необходимые инвестиции в 1996 г.;
прогнозные финансовые показатели;

9) риски и их оценка (Прил. 2. Табл. 3).

Много сложностей возникло при составлении отдельных разделов, относящихся к описанию состояния и действий во внешней среде: сегментаций рынков, конкурентных позиций и стратегий конкуренции, стратегий маркетинга и конкретизации маркетинговых планов, оценке рисков. Перечисленные разделы или пришлось набрасывать крупными штрихами, заполняя пробелы теорией, или же мириться с невозможностью пока наполнить их полезным содержанием. Как следствие, нереальными оказались маркетинговые и финансовые цели. Отношение многих из управленческого персонала к составлению данного документа сформировалось как к побочной дополнительной работе по указанию сверху. То, что писалось, ни к чему не обязывало — так думали они. Некоторые службы многократно срывали сроки выполнения заданий по причинам недостатка информации, сложности самого планирования из-за отсутствия связей и ориентиров, исходящих от смежных подразделений, отношения скрытой оппозиции.

Приложение 2. Таблица 3
Изменения в структуре бизнес-плана за 1996 — 2002 гг.

1996 г.	2002 г.
Введение: О отрасль Компания и ее цели в 1996 г. Резюме	Введение: О отрасль Компания и ее цели Резюме
I. Продукция и услуги Описание выпускаемой продукции, интеллектуальная собственность по продукции и торговая марка Производственная программа Экспорт План НИРиОКР (конфиденциально)	I. Продукция и услуги , в том числе по бизнес-направлениям: расходомерия; приборы АКЭСР; контролеры; МЭО; газовые счетчики; инжиниринг. Описание выпускаемой продукции, интеллектуальная собственность по продукции и торговая марка

1996 г.	2002 г.
2. Рынок и маркетинг План маркетинга Сегментация рынка Характеристика конкурентов Конкурентная стратегия. Конкурентные преимущества Трудности освоения новых рынков	2. Рынок и маркетинг 2.1. СВОТ-анализ 2.2. Ассортиментная политика: - План маркетинга - Объем продаж - Сегментация рынка в продуктовых направлениях: расходомерия; приборы; контролеры Р-130; МЭО ; газовые счетчики; инжиниринг ; запорные системы, арматура с приводом - Экспорт - Новые рынки - Характеристика конкурентов. Конкурентная стратегия. Конкурентные преимущества
3. Стратегия маркетинга Ценовая политика. Каналы товародвижения. Смета затрат на маркетинг	3. Стратегия маркетинга Ценовая политика . Каналы товародвижения. Партнеры
4. Компания Статус компании. Состав совета директоров (распределение обязанностей). Права собственности. Организационная структура управления. Правление. Принципы оплаты труда управляющих. Изменение организационной структуры управления. Консультанты. Краткая биография президента и вице-президента. Структура и численность персонала	4. Компания Совершенствование менеджмента Статус компании Состав совета директоров (распределение обязанностей) Права собственности Организационная структура управления. Правление. Принципы оплаты труда управляющих Изменение организационной структуры управления . Развитие центров финансовой ответственности Консультанты Людские ресурсы План совершенствования менеджмента
5. Производственная деятельность Организация производства. Узкие места. Обеспечение сырьем. Краткое описание используемых производственных технологий . Краткое описание новых технологий и приобретаемого оборудования для использования в 1996 г.	5. Производственная деятельность Организация производства. Узкие места. Обеспечение сырьем. Издержки. Характеристика бюджета развития
6. Финансирование Финансовые потоки . Прогнозный баланс, план прибылей и убытков. Источники финансирования . Кеш-флоу. Необходимые инвестиции. Прогнозные финансовые показатели	6. Финансирование Система бюджетирования Денежный поток Прогноз прибылей и убытков Прогнозный баланс Прогнозные финансовые показатели

1996 г.	2002 г.
7. Оценка рисков Приложения Каталог продукции. Баланс прибылей и убытков компании за 1991 — 1995 гг. Финансовые показатели за 1993 — 1995 гг. или 1991 — 1995 гг.	7. Оценка рисков Приложения Каталог продукции Баланс прибылей и убытков компании за 1996 — 2002 гг. Финансовые показатели за 1991 — 1998 гг. и за 9 месяцев 1999 г. План НИОКР (конфиденциально)

Плановый период — 1997 г. Вторая попытка оформления бизнес-плана по срокам выполнения была более успешной. Бизнес-план на 1997 г. был составлен к началу февраля 1997 г. Структура документа претерпела изменения; так, был включен раздел **«СВОТ-анализ»**, в описании продукции обобщена информация под углом зрения направлений бизнеса (подраздел **«Бизнес-направления»**), изменено местоположение некоторых подразделов, выделен в подраздел прогноз по объектам продаж, в разделе **«Компания»** акцентирована информация о развитии **ЦФО** в подразделе **«Изменения организационной структуры»** и о развитии людских ресурсов.

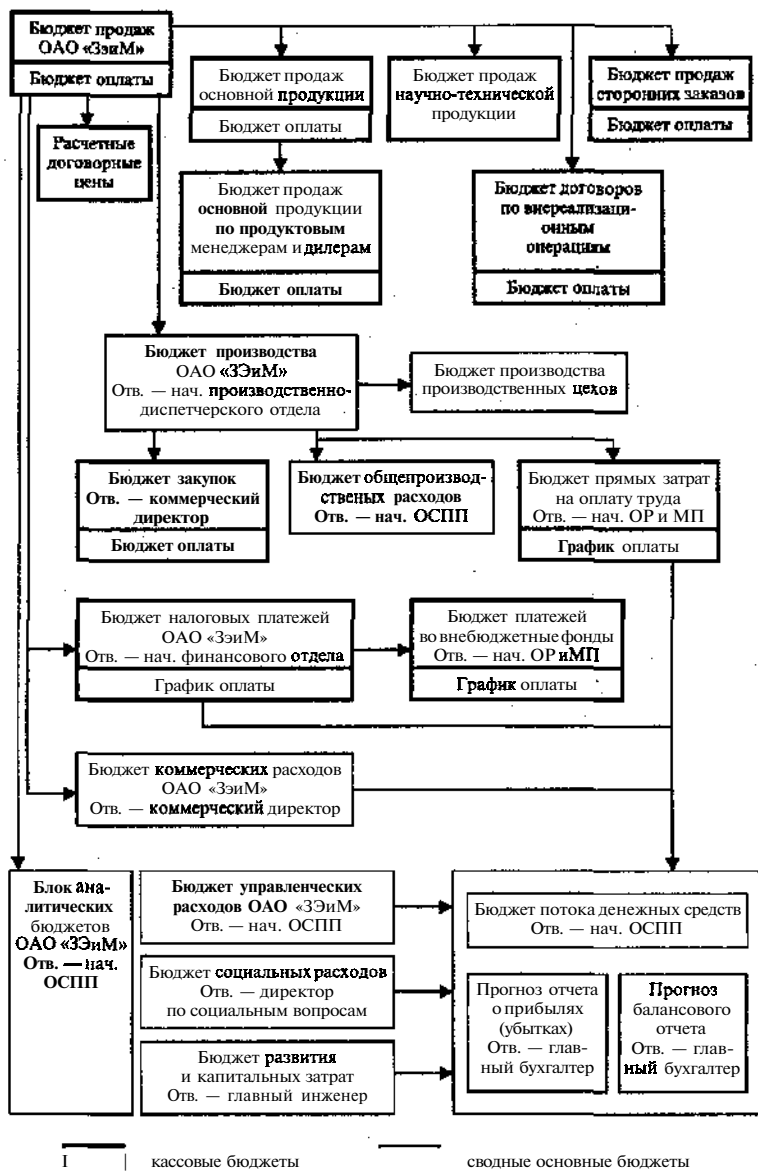
Существенные изменения были внесены в раздел **«Финансы»** в связи с тем, что была радикально изменена сама система управления финансами предприятия. С 1997 г. широким фронтом начался переход на систему бюджетов. Все планы по продажам, формам оплаты за реализуемую продукцию, по капиталовложениям и развитию производственной базы, по налоговым платежам, закупкам ресурсов, оплате труда, социальным расходам и др. были переведены в формат системы бюджетирования. *Тем самым была установлена взаимосвязь целей компании, которые уже расписывались количественно по строкам бюджетов, причем взаимозависимость выразилась в доходах и затратах, т.е. затратные планы системы бюджетов расписываются с учетом размеров поступлений по планам (бюджетам), обеспечивающим доходы.* И если, например, не выполняется бюджет продаж, соответственно сокращаются запретные статьи других бюджетов и корректируется все дерево системы бюджетов. Таким образом, **данная система позволяет управлять финансами**

исходя из *текущих возможностей на фоне реальных обстоятельств*. Постоянно (в короткие промежутки времени) отслеживаются и прогнозируются: наличие денежных средств (денежный **поток**), структура поступлений средств, финансовые результаты и баланс, проводится в динамике финансовый анализ деятельности.

На начало 1997 г. финансовыми и экономическими службами при содействии специалистов, причастных к выполнению бюджетов подразделений, была проделана большая работа по переходу на новую систему. Тогда же была составлена первая итерация финансового плана на год с разбивкой по кварталам и **месяцам** (первый квартал). *Подсчет осуществляется в двух вариантах — пессимистическом и оптимистическом*. Была распределена ответственность за составление и исполнение конкретных бюджетов (прил. 2, рис. 1). Кроме того, были *откорректированы принципы оплаты труда, в соответствии с которыми размеры премиальных вознаграждений зависят от выполнения планов бюджетов*. Система бюджетирования заработала с трудом; при этом возникли трудности. Количественное выражение планов требует подробной информации.

Чтобы заполнить строки бюджета продаж, необходимы знание прошлой статистики по номенклатуре, учет прогноза спроса на будущий плановый период с данными по структуре оплаты, учет целей, стратегий и программ маркетинга, расчет цен в соответствии с ценовой политикой по продуктам и пр.

Для планирования бюджета производства требуется сезонная информация о статистике продаж по каждой позиции номенклатуры и о структуре запасов на складе готовой продукции. Производство должно работать на корректировку структуры запасов, которая должна быть достигнута с помощью бюджетирования.



Прил. 2, рис. 1. Дерево основного бюджета ОАО «3ЭиМ»

Для планирования бюджета налоговых платежей необходима подробная информация о прогнозной структуре оплаты продукции и сроках оплаты, сводная прогнозная информация о доходах компании и вероятном наличии денег на счетах, о выплатах заработной платы и т.д.

Следовательно, для того, чтобы подробно планировать, нужна полная информация по количеству и срокам, которую не всегда можно было получить.

Производственным центрам финансовой ответственности, которые давно действовали по законам хозяйственного расчета, легче было вписаться в контур управления по бюджетам, чем функциональным службам офиса (например, отдел закупок, отделы маркетинга, продаж). Эти центры планируют ведение дел исходя из информации об обязательном заказе, планируют закупку материалов, выручку после согласования нормативов и расчета внутривозвратных цен. Сложность заключалась в том, что необходимо было убедить заинтересованные функциональные подразделения в обязательности этой работы. Достаточно длительное время (примерно два месяца) составление бюджетов воспринималось как дополнительная нагрузка, которая нужна плановому отделу. В 1998 г. отношение изменилось, пришло понимание того, что бюджет — это документ, по которому можно и нужно корректировать «жизнь».

Появилось осознание того, что если по доходной части бюджета происходит срыв плана, то нужно сокращать расходы другим службам или пересматривать источники дохода (искать дополнительные каналы поступления средств). В этом заключается существо динамичной обратной связи. Корректировка бюджетов происходит ежеквартально.

Формат бюджетирования был освоен во II квартале. Более или менее реально план по методике бюджетирования был составлен в III квартале 1997 г. *Ранее не было восприятия плана как руководства к действию. Сегодня технические службы и финансовый отдел стали относиться к этому процессу заинтересованно.* Так, финансовый отдел уже привык к мысли, что информация о запланированных видах

налоговых платежей полезна.

Например, информация о налоговых освобождениях отражалась в бюджете налоговых платежей (указывалась как кредит, полученный под уплату налогов).

В 1997 г. впервые удалось **сформировать сводный операционный бюджет**. Поскольку были сводные операционные бюджеты по поступлению материальных ресурсов на склад, появилась возможность проанализировать динамику по кредиторской задолженности. Имея своевременную информацию о движении материальной продукции на складах, можно было **корректировать** соответствующие строчки баланса. Начали составлять бюджет закупок — операционный и кассовый. Строчки актива баланса с информацией о запасах и запретах на закупку ресурсов были сформированы на основе информации из этих бюджетов. Под каждую строчку баланса появилась возможность сделать расчеты, поэтому было определено движение денег. Например, можно предполагать, какие платежи будут возможны и оплачены на определенную **дату**. Счет прибылей и убытков тоже был получен расчетным путем. Итоговые формы определялись на основе комплекса операционных и кассовых бюджетов. Раньше планового баланса как такового не было вообще. Летом 1997 г. начали составлять прогнозный баланс на начало 1998 г. **Если отдельные строки** не поддавались расчету, то их определяли по прогнозу.

Плановый период — 1998 г. В ноябре 1997 г. была подготовлена первая редакция бизнес-плана на 1998 г. На подготовку потребовалось около трех месяцев.

В связи с тем, что в этом году начал реализовываться **дивизиональный** принцип построения организационной структуры с выделением бизнес-направлений по продуктам, а также появился новый уровень руководства в лице продуктовых менеджеров, координирующих сбыт и техническое развитие определенного вида продукта, соответствующим образом были настроены **структуры** и план подготовки бизнес-плана.

Продуктовый директор стал отвечать за составление разделов по своему продукту в части разработки целей, проведения **СВОТ-анализа**, сегментирования рынка продукта, обновления

стратегии и плана маркетинга, технической политики. Ранее разработкой этих разделов занимался отдел маркетинга. Каждый продуктовый директор защищал перед Советом директоров свой минимальный бизнес-план (сокращенный вариант).

В раздел «Компания» включен план по совершенствованию системы менеджмента **компаний**. Система целей компании дополнена подразделом целей по развитию менеджмента. В раздел «Производственная деятельность» введен новый подраздел «Характеристика **бюджета развития**», за составление которого отвечает главный инженер компании.

Следует отметить, что на переходном этапе формирования бизнес-единиц возникла проблема распределения функций, ответственности и информационного взаимодействия между отделом маркетинга и руководителями бизнес-единиц.

Организационные недоработки нарушают интересы сторон и в результате вредят общему делу.

С самого начала руководители пытались писать регламенты под каждый бюджет системы бюджетирования. Это долго не удавалось из-за организационной неразберихи, которая в какой-то степени характеризует внутреннее состояние любого реформируемого предприятия. В сентябре 1997 г. был утвержден регламент управления бюджетом продаж, а в ноябре — регламент управления бюджетом продаж и фирмами сбытовой сети ОАО «ЗЭиМ». Остальные регламенты завершены в 1998 г.

В том же году была введена более жесткая ответственность руководителей за исполнение поставленных целей в бизнес-планах, которая экономически мотивировалась достижением планируемых результатов. Контракты, заключаемые с работниками фирмы, пересмотрены в пользу вводимых принципов управления. Но тут кроется опасность впасть в другую крайность, при скользящем планировании нельзя заикливаться на точном исполнении бюджетов и строго карать за их невыполнение.

Параллельно с подготовкой бизнес-плана материнской фирмой «ЗЭиМ» всем зависимым малым предприятиям поручено представить на рассмотрение собрания учредителей собственные бизнес-планы.

Некоторые фирмы имеют опыт составления и реализации бизнес-планов (например, фирма «Ситалл» — производство датчиков для автомобилей, «ЗЭиМ»-Лайн» — производство автоконтролеров).

В 1999 г. структура и содержание бизнес-планов продолжали совершенствоваться (см. табл. 3.3). Прогнозные ориентиры этой работы приведены в Прил. 2, табл. 4.

Приложение 2. Таблица 4

**Прогноз по внедрению системы бизнес-планирования,
примерные этапы**

I этап	II этап	III этап	IV этап	V этап	VI этап
Первичный опыт составления и знакомство с принципами планирования, требованиями по формату и содержанию	Перелом сознания в пользу необходимости бизнес-планирования	Постановка четких количественных задач и проработка планов (программ) на основе более совершенной информации	Совершение механизмов контроля	Четкая регламентация процессов подготовки бизнес-планов, его контроля, корректировки, сопряжение регламентных форм с регламентами системы бюджетирования	Использование программного обеспечения для анализа среды
—	—	Ужесточение ответственности и совершенствование мотивации	Наработка опыта — быстрой корректировки планов (поквартирно)	—	Информатизация контроля за планами мероприятий

ПРОБЛЕМЫ И ДОСТИЖЕНИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

К проблемам можно отнести следующие:

недостаток внешней информации и навыков работы с ней;
формулирование целей и задач, трудности с оценкой их выполнения;

недостаточная проработка планов мероприятий;

неадекватность отношения некоторых руководителей под-

разделений и работников к важности подготовки бизнес-плана;

неудовлетворительный контроль по разработанным программам мероприятий;

недостаточные ответственность и мотивация руководителей за подготовку и исполнение бизнес-планов;

недостаток времени для анализа и подготовки программных документов.

Достижения компании в разработке бизнес-планов (самооценка):

наработка навыков планирования в формате бизнес-плана и работы в соответствии с ним;

все большее осознание связи применения методов бизнес-планирования с достижением желаемых результатов деятельности фирмы;

освоение и внедрение в практику управления системы бюджетов;

организация деятельности в подразделениях и взаимодействия служб через регламентирование некоторых процессов подготовки информации и составления форм документов (правила подготовки и корректировки бюджетов);

Совет директоров в своей деятельности опирается на форматы бизнес-планирования и прогноз по их внедрению (см. Прил. 2, табл.4).

По оценке на сегодняшний день, ОАО «ЗЭиМ» завершает третий этап развития системы бизнес-планирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. И.Т.Балабанов. Риск менеджмент. —М.: Издательство «Финансы и статистика», 1996.
2. И.Е.Ворожейкин, А.Я.Кабанов, Д.К.Захаров. Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001.
3. Вудок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. — М.: «Дело», 1991.
4. В.М.Попов, С.И.Ляпунов. Малый бизнес для «чайников»: Учебное пособие — М.: «Издательство ГНОМ и Д», 2001.
5. В.М.Попов, С.И.Ляпунов и др. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений. Учебное пособие для вузов — М.: КноРус, 2001.
6. В.И.Попов, С.И.Ляпунов и др. Бизнес-планирование. Учебник. — М.: Издательство «Финансы и статистика», 2002.
7. В.М.Попов, С.И.Ляпунов. Бизнес-план инвестиционного проекта. Учебное пособие, 5-й выпуск. — М.: Издательство «Финансы и статистика», 2002.
8. Л.Ф.Циферблат. Бизнес-план: работа над ошибками. — М.: Издательство «Финансы и статистика», 2000.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. АНАЛИЗ ОШИБОК, СВЯЗАННЫХ С БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕМ В ЦЕЛОМ	7
ГЛАВА 1. ЛУЧШЕ УЧИТЬСЯ НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ, ЧЕМ НА СВОИХ	7
1.1. Причины неудач в бизнес-планировании.....	9
1.2. Планирование — это предвидение.....	15
1.3. Выбор направления развития компании.....	17
1.4. Цели развития компании.....	21
1.5. Анализ конкурентной позиции компании.....	25
1.6. Формирование стратегии развития компании.....	32
1.7. Общие причины ограниченного применения бизнес- планирования и ограничения при формировании стратегий. . . .	38
ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАНЫ ПИШУТСЯ, А ИНВЕСТИЦИИ НЕ ИДУТ	41
2.1. Перспективная бизнес-идея — индивидуальная основа делового проекта.....	41
2.2. Бизнес-план — основная составляющая делового проекта.....	43
2.3. Внутренние и внешние функции бизнес-плана компании.....	45
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗА И МИССИИ КОМПАНИИ	55
3.1. Два портрета одного бизнес-плана.....	55
3.2. Процесс бизнес-планирования.....	57
3.3. Неформальные процедуры отбора и оценки инвестиционных проектов	60

ГЛАВА 4. КОМПЛЕКС УСЛУГ, ПРИЗВАННЫХ ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПЛАНА	70
4.1. Выбор услуг как дополнительный товар	70
4.2. Особенности рисков услуг	72
4.3. Процесс превращения товара в конкретный продукт с помощью комплекса услуг	75
4.4. Роль юристов в бизнесе	78
ГЛАВА 5. КОНСАЛТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА — ВОЗМОЖНОСТЬ СДЕЛАТЬ МИНИМУМ ОШИБОК	80
5.1. Преимущества и недостатки российских и зарубежных консультантов	80
5.2. Формы профессиональных услуг, связанных с консалтингом	83
5.3. Как выбрать необходимого консультанта?	85
5.4. Как подготовиться к работе с консультантом и составить договор (контракт) на консалтинговые услуги	90
5.5. Как работать с консультантом и оценить результаты его работы?	92
ГЛАВА 6. АУДИТ — КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ОШИБОК В БИЗНЕС-ПЛАНЕ	98
6.1. Источники информации для анализа бизнес-плана	98
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ ОШИБОК, РИСКОВ И КОНФЛИКТОВ, СВЯЗАННЫХ СО СТАНДАРТНОЙ СТРУКТУРОЙ БИЗНЕС-ПЛАНА	103
ГЛАВА 7. ОШИБКИ, СВЯЗАННЫЕ СО СТРАТЕГИЕЙ МАРКЕТИНГА	103
7.1. Что такое товар?	104
7.2. Для чего нужна общая характеристика отрасли?	107
7.3. Каковы ваши будущие клиенты?	107
7.4. Оценка рынка	113
7.5. Сегментация рынка	116
7.6. Как дела у ваших конкурентов?	119
7.7. Жизненный цикл товара	122
7.8. Стратегия ценообразования	124
7.9. Оценка затрат на маркетинг в бизнес-плане	129
7.10. Рекламные средства и стратегия рекламной кампании	131
ГЛАВА 8. ОШИБКИ СВЯЗАННЫЕ С ОПИСАНИЕМ ПРОИЗВОДСТВА	133
ГЛАВА 9. ОШИБКИ В БИЗНЕС-ПЛАНЕ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ВОПРОСАМИ	135
9.1. Об инвестициях	136

9.2. Риск-менеджмент: наиболее остро встает вопрос в венчурных фирмах.....	138
9.2.1. Организация риск-менеджмента.....	145
9.2.2. Стратегия риск-менеджмента.....	155
9.2.3. Приемы риск-менеджмента.....	161
9.3. Виды инвестиций.....	165
9.4. Условия осуществления инвестиционного проекта.....	166
9.5. Стандарты оценки инвестиционного проекта.....	167
9.6. В основе — бюджетный подход.....	168
9.7. Планирование денежных потоков.....	169
ГЛАВА 10. ОЦЕНКА КОММЕРЧЕСКОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЕКТА.....	174
10.1. Оценка финансовой состоятельности проекта.....	175
10.2. Оценка экономической эффективности инвестиций.....	185
ГЛАВА 11. КАК НЕ СЛЕДУЕТ СОСТАВЛЯТЬ БИЗНЕС-ПЛАН УЧЕНЫМ, АРЕНДАТОРАМ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ПОСРЕДНИЧЕСКОЙ И СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	210
11.1. Характерные ошибки в документальном оформлении сделок.....	213
11.2. Характерные ошибки при осуществлении посреднической деятельности.....	218
11.3. Характерные ошибки при осуществлении совместной деятельности.....	220
ГЛАВА 12. СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ.....	226
ГЛАВА 13. НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ.....	234
13.1. Разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов.....	234
13.2. Образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов.....	238
РАЗДЕЛ III. АНАЛИЗ ОШИБОК И РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ЛИЧНЫМИ КАЧЕСТВАМИ МЕНЕДЖЕРА- РУКОВОДИТЕЛЯ КОМАНДЫ РАЗРАБОТЧИКОВ БИЗНЕС-ПЛАНА.....	249
ГЛАВА 14. НЕУМЕНИЕ УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ.....	249
14.1. Почему всем руководителям необходимо уметь управлять собой?.....	250
14.2. Что значит управлять собой?.....	251
14.3. Характеристики руководителя, способного или неспособного управлять собой.....	260

ГЛАВА 15. РАЗМЫТЫЕ ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ	262
15.1. Что такое ценности?	263
15.2. Список жизненных ценностей	264
15.3. Выработка ценностных установок	266
15.4. Как прояснить и изменить ценности	271
15.5. Характеристики руководителя с размытыми либо с четкими ценностями	276
ГЛАВА 16. ЯСНОСТЬ В ВОПРОСЕ О ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ	277
16.1. Выбор целей: жизненная позиция	278
16.2. Зачем нужно ставить себе цели?	281
16.3. Как нужно ставить себе цели?	284
16.4. Оценка своего продвижения по службе	288
16.5. Общие ограничения при выборе целей	290
16.6. Характеристики руководителя с четкими или с нечеткими личными целями	291
ГЛАВА 17. НЕДОСТАТОК ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА	293
17.1. Барьеры для творческого подхода к работе	294
17.2. Творческое решение проблем	297
17.3. Характеристики руководителя творческим или с недостаточно творческим подходом	306
ГЛАВА 18. НЕДОСТАТОЧНЫЕ НАВЫКИ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ	307
18.1. Систематизированное решение проблем	307
18.2. Кака выбрать подходящую методику решения проблем?	311
18.3. Использование людей и ресурсов для решения проблем	317
18.4. Характеристики руководителей, имеющих и не имеющих навыки решения проблем	319
ГЛАВА 19. НЕУМЕНИЕ ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ	320
19.1. Непосредственное влияние на окружающих	321
19.2. Методы управленческого влияния	330
19.3. Характеристики руководителя, умеющего/ не умеющего влиять на людей	335
ГЛАВА 20. НЕДОСТАТОЧНОЕ ПОНИМАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА	337
20.1. Ограничения, препятствующие эффективной работе организации	338
20.2. Общие ограничители мотивации	343
20.3. Характеристики руководителя, хорошо /недостаточно понимающего особенности управленческого труда	352
21.1. Анализ своей роли	353
21.2. Делегирование ответственности	358

21.3. Вознаграждение эффективной работы	361
21.4. Обращение с «трудными» людьми	362
21.5. Характеристики менеджера, умеющего / не умеющего руководить	366
ГЛАВА 22. НИЗКАЯ СПОСОБНОСТЬ ФОРМИРОВАТЬ КОЛЛЕКТИВ	368
22.1. Понимание потенциала групповой работы	370
22.2. Роль лидера коллектива	371
22.3. Стадии развития зрелости коллектива	375
22.4. Преодоление ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива	377
22.5. Характеристики руководителя с высокой способностью формировать коллектив	385
ГЛАВА 23. КАК ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПРЕПЯТСТВИЯ?	387
23.1. Препятствия на пути роста	388
23.2. Составьте ваш личный план развития	390
23.3. Как помочь совершенствованию менеджера?	393
ГЛАВА 24. КАК ВЕСТИ СЕБЯ С ПРЕССОЙ, КОГДА КОМПАНИЯ ПЕРЕЖИВАЕТ КРИЗИС?	394
24.1. Что делать, если звонит телефон и вам сообщают о беде?	396
24.2. Как справиться с отрицательной информацией	397
24.3. Будь готов к катастрофам	399
24.4. Будьте откровенны с представителями СМИ	400
24.5. Никогда не считайте репортера своим доверенным лицом	402
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	404
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	410
ЛИТЕРАТУРА	442

В.М. Попов, С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

АНАЛИЗ ОШИБОК, РИСКОВ И КОНФЛИКТОВ

Редактор

В.Л.Дементьев

Корректор

Н.Ю.Тушинова

Набор

Е.Н.Арбузова

Оригинал-макет подготовил

Д. М. Замятин

ISBN5-85971-021-6

Подписано в печать с готового оригинал-макета 23.10.2002 г.

Формат 60х90 1/16. Печать офсетная: Гарнитура Ньютон.

Усл. печ. л. 28

Тираж 5000 экз. Заказ 830.

Отпечатано в ДПК. г. Домодедово, Каширское ш., д. 4, корп. 1.