

МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ



В. А. Коростелёв

**РОЛЬ КОНСАЛТИНГА
В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

Учебное пособие

Киев 2004

ББК 65.290-2я73
К68

Рецензенты: *Е. Г. Панченко*, д-р экон. наук, проф.
В. М. Колтаков, канд. экон. наук

Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии управления персоналом (протокол № 9 от 28.10.03)

Коростелёв В. А.

К68 Роль консалтинга в управлении бизнесом: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2004. — 252 с.: ил. — Библиогр. в конце подразделов.

ISBN 966-608-385-X

В предлагаемом учебном пособии автор раскрывает потенциал управленческого консультирования, его возможности в оказании практической помощи руководителям и менеджерам организаций в процессе совершенствования системы управления, преодоления трудностей, возникающих при планировании и организации бизнеса. Одна из центральных идей пособия заключается в том, что в реальной хозяйственной практике необходимо обеспечить неразрывное единство между бизнесом, менеджментом и консалтингом, их эффективную интеграцию. Ибо в условиях усиливающейся глобализации экономики, нарастающего темпа изменений в общественной и рыночной сферах именно эти три компонента способны обеспечить устойчивое развитие организации, ее будущее.

Для студентов, аспирантов, изучающих менеджмент, преподавателей вузов, а также специалистов, занимающихся управлением бизнесом.

ББК 65.290-2я73

ISBN 966-608-385-X

© В. А. Коростелёв, 2004
© Межрегиональная Академия
управления персоналом (МАУП), 2004

ВВЕДЕНИЕ

Множество самых разных сил и факторов с небывалой агрессивностью обрушилось на те ростки рыночной хозяйства, которые робко пробиваются на постсоветском экономическом пространстве. Однако из всего многообразия этих сил следует выделить две как наиболее опасные: Сциллу глобализации экономики и Харибду некомпетентности многих руководителей в вопросах современного менеджмента. Пребывая между этими двумя недружественными хи-мерами, мы должны набраться духу и мужественно посмотреть на их прескверный лик. Что они из себя представляют? Можем ли мы как-то проскочить меж ними, как в свое время это удалось Одиссею? Какие жертвы потребует от нас наша собственная рыночная “одиссея”?

Опасность глобализации экономики состоит, в первую очередь, в наличии следующих процессов и результатов:

- глобализация ведет к деформации основного двигателя развития экономики — рыночной конкуренции. Конкуренция перерождается в свою противоположность — глобальную конкуренцию, а это на практике означает глобальную монополизацию экономики;
- глобальная конкуренция отнимает шансы на состязательность не только у отдельных товаропроизводителей, но и у целых стран. Многие из них под давлением глобального производства и торговли теряют возможность достижения мирового уровня конкурентоспособности;
- глобализация окончательно убивает свободный рынок. Выход на него менее развитых стран чрезвычайно усложнен либо вообще закрыт;
- в условиях глобализации наблюдается искусственный отрыв спроса и предложения от товара. Натурально-физическая форма товара все больше заменяется виртуальной формой. Гло-

бальные монополии отказываются удовлетворять потребности и формируют их сами, то есть формируют “глобальный спрос” и “глобальное предложение” (*Білорус О. Г.* Глобалізація і національна стратегія. — К.: ВО “Батьківщина”, 2001. — С. 10).

Теперь о другой серьезной опасности — о неготовности многих отечественных организаций работать в условиях современного рынка, его нарастающего динамизма. Обычно в качестве главных причин экономического кризиса в Украине называли разрушение природнохозяйственных связей и просчеты в макроэкономической политике государства. И это было правильно. Однако для полноты диагноза следует назвать еще одну — на большинстве предприятий не налажена система современного менеджмента. При этом следует откровенно признать: *систему менеджмента во многих компаниях нельзя улучшить без радикальной переподготовки менеджеров.* “Главный недуг нашего общества, — отмечало Министерство народного просвещения России в 1863 г., — заключается в недостатке знания... А в последнее время... не менее губительный — это полужнание, со всеми неизбежными своими спутниками, как-то: самонадеянностью, заносчивостью, неосновательностью и вместе с тем резкостью суждений...” (*Михайлов О. В.* Основы мировой конкурентоспособности. — М.: Познавательная книга плюс, 1999. — С. 4).

Нельзя сказать, что усилия по созданию эффективной системы управления на микроуровне через обучение руководителей предприятий основам менеджмента не предпринимались. Практически все руководители предприятий прошли переподготовку во всякого рода бизнес-центрах и бизнес-школах, побывали на стажировке (зачастую не единожды) за границей. Однако немного изменилось в системе управления на предприятиях. Чем объясняется такая низкая результативность обучения? Из всего многообразия причин следует выделить три главные.

Во-первых, *индивидуализацию переподготовки*, когда руководящий состав проходил обучение менеджменту поодиночке, а не всей командой. А как утверждают японские специалисты, эффект переподготовки появляется лишь в том случае, если ею охвачено не менее 30 % управленцев.

Во-вторых, *созерцательность обучения или стажировки*, когда весь процесс повышения квалификации проходил в режиме экскурсии, без выработки практических навыков.

В-третьих, *отрыв обучения от проблем конкретного предприятия.*

Для устранения указанных недостатков обучения и повышения эффективности менеджмента необходимо в корне изменить механизм переподготовки высших руководителей и менеджеров предприятий. А это значит, что необходимо решить двуединую задачу:

- 1) в основе новой модели переподготовки должен лежать процесс **перемещения самого обучения из аудиторий учебных заведений на предприятия.** Ибо, как справедливо заметил главный управляющий известной компьютерной фирмы *Sun Microsystems* Скотт Мак Нили, сейчас в управлении приходится пользоваться методами, которыми не обучают в школах бизнеса;
- 2) новая модель подготовки должна включать не только проведение тренингов по проблемам менеджмента, но и **оказание реальной консалтинговой помощи предприятию.** Ибо сложность проблем коренной реорганизации буквально принуждает руководство предприятий обращаться за помощью к профессиональным внешним консультантам (*Коростельов В. А. Лізинг менеджерів як новий консалтинговий продукт (дискусійний аспект) // Наук. праці МАУП / Редкол.: М. Ф. Головатий (голов. ред.) та ін. — К.: МАУП, 2001. — С. 258).*

Итак, мы подошли к принципиально важному выводу: в условиях глобализации экономики, нарастания темпа изменений во внешней среде, повышения уровня потребностей у работников организации, с одной стороны, и при недостаточной культуре менеджмента у руководителей — с другой, неизбежно возрастает роль консалтинга. “Организовывать бизнес и экономику можно по-разному: на уровне “здорового смысла” и с учетом мирового опыта” [2, с. 5]. И только в тесной интеграции с профессиональными бизнес-консультантами можно реализовать второй вариант. Доказательству этого положения и будет посвящено данное пособие.

Другими словами, **цель** настоящего пособия состоит в том, чтобы показать потенциал консалтинга, его возможности в формировании современной и эффективной системы менеджмента в организации. По мнению автора, именно консалтинг может сыграть роль Ариадны: дать в руки руководителей ту путеводную нить, которая поможет не только найти выход из лабиринта управленческих проблем, но и обеспечить лавирование между Сциллой и Харибдой с наименьшими потерями.

К основным задачам пособия следует отнести:

- обоснование неразрывной связи между *бизнесом*, как деятельностью с целью получения доходов, *менеджментом*, как системой, обеспечивающей достижение этой цели, и *консалтингом*, как средством комплексной поддержки и совершенствования системы управления;
- демонстрацию сложной и, порой, противоречивой структуры системы управления бизнесом, диалектики ее развития;
- формирование у читателей первичных практических навыков построения системы управления бизнесом, разрешения противоречий между целями и средствами, подразделениями и работниками.

Структура пособия построена на модульной основе и включает следующие два раздела:

Первый раздел — “*Магический треугольник: бизнес, менеджмент, консалтинг*” — посвящен теоретическим и практическим вопросам, которые раскрывают социально-экономическую природу бизнеса, менеджмента и бизнес-консалтинга, проблемам построения эффективных моделей взаимодействия всех составляющих “магического треугольника”.

Второй раздел — “*Формирование управляющего блока системы*” — посвящен анализу возможностей консалтинга по совершенствованию основных звеньев управляющей системы менеджмента: общего менеджмента, маркетинга, кадрового и финансового менеджмента.

При подготовке пособия особое внимание уделялось практическому и иллюстративному материалу: таблицам, схемам, графикам, примерам из реальной бизнес-практики. Использован широкий спектр монографий, учебников и статей как отечественных, так и зарубежных авторов, а также материал, который был получен автором в период обучения по программе ТАСИС в 1993 г. Особую благодарность автор выражает Гаральду Кёрверу, Райнеру Солданскому, Монике Тайсен (“PRO-Management” — Germany), Майклу Вельтману и Алларду Эвертсу (“KPMG” — Holland), Гансу Освальду (Germany).

Для предоставления возможности читателю проверить степень усвоения материала в пособии предусмотрены блоки контрольных вопросов, тестовых заданий, практических упражнений.

МАГИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК: БИЗНЕС, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНСАЛТИНГ

1. Экономическая и организационная природа бизнеса

В фокусе внимания:

- Экономическая природа бизнеса.
- Организационная природа бизнеса.
- Акционерные компании как наиболее эффективная организационная форма бизнеса.
- Оценка эффективности бизнеса (на примере системы маркетинга и производственного менеджмента).

1.1. Экономическая природа бизнеса

Что скрывается за понятием “бизнес”, или сущность бизнеса. Самая общая структура бизнеса. Бизнес и его внешнее окружение. Бизнес и потребители. Бизнес и конкуренция.

Зачастую в своей разговорной практике люди пользуются словами, не представляя всей полноты смысла, который они несут. И если говорить честно, то подавляющему большинству от этого “ни холодно, ни жарко”. Простому человеку достаточно приблизительно верного понимания смысла слов для того, чтобы оперировать ими в своем окружении. Этим утверждением автор никого не хочет обидеть, записать во второсортные ряды. Просто на уровне повседневного общения нам достаточно такого приблизительного ощущения смысла многих слов и понятий. Мы знаем в общем, о чем идет речь. Нас в общем правильно понимают. Поэтому нет особой необходимости “сушить мозги” — это прерогатива профессионалов.

К категории наиболее часто употребляемых слов, общий смысл которых всем ясен, а глубокий — неинтересен, относится слово “бизнес”. Однако то, что извинительно обычным гражданам, не простиительно для профессионалов. В нашем случае речь идет о бизнесменах, руководителях и менеджерах. Если они не могут грамотно ответить на вопросы: “Что такое бизнес вообще?”, “Каков ваш бизнес?”, то это не только свидетельство их недостаточной теоретической подготовки, но и индикатор существующей потенциальной опасности для самого бизнеса. “Казалось бы, — пишет П. Друкер, — ответ на вопрос о том, каким бизнесом занимается компания, прост и очевиден”. На самом деле, “...это почти всегда сложный вопрос, на который можно ответить, только хорошенько подумав и проанализировав” [1, с. 60]. И как показывает практика, ответы на эти вопросы лучше всего искать у опытного консультанта, который знает, на что, в первую очередь, надо обратить внимание, владеет технологией анализа и синтеза информации. В данной главе попробуем показать узловые моменты, на которые необходимо обращать внимание при расшифровке понятия “бизнес”.

1.1.1. Что скрывается за понятием “бизнес”, или сущность бизнеса

Бизнес представляет особый вид целесообразной деятельности, направленной на получение определенного дохода. Существуют и более развернутые определения. Например, “бизнес — это предпринимательская деятельность, направленная на производство и реализацию товаров, услуг, ценных бумаг, денег или других видов разрешенной законом деятельности с целью получения прибыли” [2, с. 35]. Есть и другие подходы к определению бизнеса. Однако при всех их различиях во всех определениях присутствуют два ключевых момента: понятие “деятельность” и понятие “доход (прибыль)”. Именно эти два понятия наиболее глубоко передают суть бизнеса, показывают его характерные особенности, отличия от других видов человеческой деятельности. Деятельность во имя дохода — это и есть бизнес.

Естественно, для понимания целостной природы бизнеса нельзя ограничиваться двумя указанными понятиями. Необходимо также ясно представлять *структуру бизнес-деятельности*, понимать *объект бизнеса*.

1.1.2. Самая общая структура бизнеса

Сущность и структуру бизнеса в свое время очень четко определил К. Маркс, введя в научный оборот понятие “*всеобщая формула капитала*”:

$$D - D'$$

где $D' = D$ (первоначально затраченные деньги) + d (прибавочная стоимость).

Именно в производстве и получении последней заключена самая глубокая тайна бизнеса и самое заветное желание бизнесмена.

В развернутом виде всеобщая формула капитала выступает как *формула кругооборота капитала*:

$$D - T \begin{cases} \text{PC} \\ \text{СП} \end{cases} \quad \dots \text{П} \dots \quad T' - D'$$

1-я фаза: <i>покупка</i>	2-я фаза: <i>производство</i>	3-я фаза: <i>сбыт нового товара</i>
-----------------------------	----------------------------------	--

где PC — рабочая сила; СП — средства производства; П — процесс производства; T — новый товар.

Таким образом, любой бизнес можно представить как единство трех фаз:

- 1) покупка товаров для организации производства;
- 2) производство нового товара/услуги;
- 3) сбыт произведенного товара/услуги.

В этой формуле четко просматриваются ключевые функции бизнеса и самая общая структура бизнеса. Более подробное представление о структуре бизнеса дает схема на рис. 1.1.

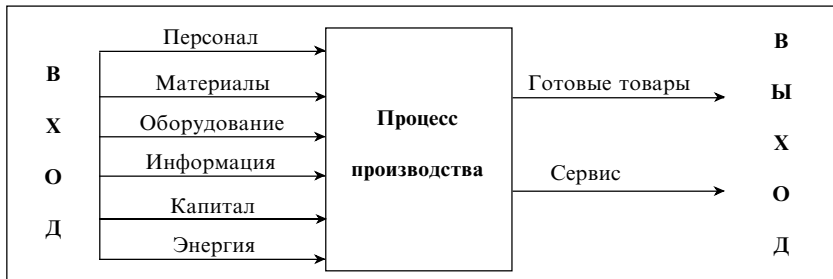


Рис. 1.1. Важнейшие внутренние бизнес-факторы

Определившись с общим понятием бизнеса, можно и нужно перейти к поиску ответа на более конкретный и практический вопрос: “Каков ваш бизнес?”

1.1.3. БИЗНЕС И ЕГО ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ

Принимая во внимание тот факт, что любой бизнес ведется в определенной социальной, рыночной и правовой среде, необходимо определиться с теми связями, которые возникают у организации с внешним бизнес-окружением. Как отчетливо видно из схемы на рис. 1.2, на процесс ведения бизнеса оказывают влияние следующие факторы: *экономические, технологические, экологические и законодательные*.

Из четырех групп факторов в фокусе внимания бизнес-консалтинга находятся экономические факторы. Это объясняется прежде всего тем, что именно в этой сфере наиболее компетентны бизнес-консультанты. Остальные три сферы — в компетенции других профессионалов.

Среди внешних экономических факторов в наибольшей степени на бизнес влияют две силы: *потребители и конкуренция*. Именно эти два фактора создают феномен, который можно назвать “экономическим футболом”. При этом потребители определяют **правила игры**, а конкуренция формирует само **игровое поле**. Все остальные субъекты бизнеса выступают в роли игроков, для которых существует непреложная истина: “*Играй по правилам, иначе игровое поле превратится в минное!*”

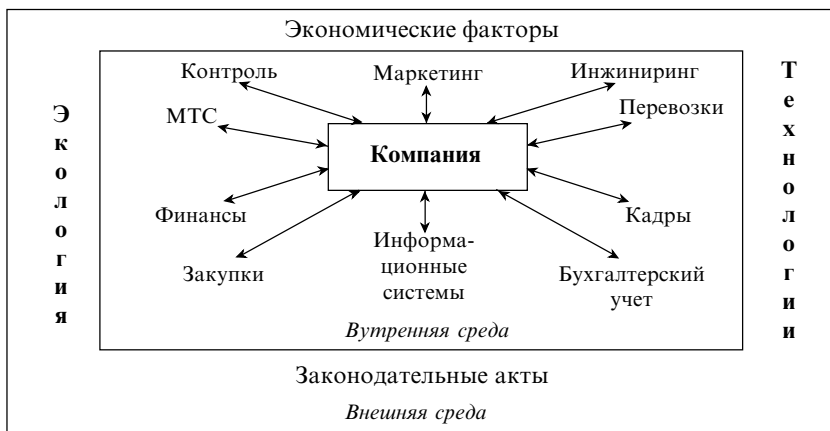


Рис. 1.2. Микросреда и макроокружение организации

1.1.4. Бизнес и потребители

Следует подчеркнуть, что это критически важный вопрос. “Сущность бизнеса определяет не производитель, а потребитель. Она заложена не в названии, не в уставе компании... а в потребности, которую потребитель удовлетворяет, приобретает товар или услугу [1, с. 61]. На практике это означает следующее: не ваши связи с поставщиками, не мощь вашей материально-технической базы, не искусство ваших инженеров и рабочих определяют содержание вашего бизнеса. Это все важные инструменты, без которых также не может быть бизнеса. Но у них есть общий недостаток — *они создают затраты*. **И лишь один бизнес-фактор — потребитель — формирует доход**. Именно такой подход к бизнесу раскрывает его глубинную экономическую природу. Именно в этом следует искать ответ на вопрос: “Каков ваш бизнес?”. И то, что многие редко себе задают данный вопрос и не всегда надлежащим образом на него отвечают, объясняет наиболее важную причину неудач в бизнесе.

Правильному ответу на вопрос “Каков ваш бизнес?” могут содействовать два важных консалтинговых инструмента: *SWOT-анализ и перечень препятствий на пути к потребителю*.

Таблица 1.1

Схема проведения SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Возможности	Опасности
1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____

Методика SWOT-анализа широко используется на начальном этапе исследования. Она позволяет без особых усилий и затрат упорядочить наши представления о сильных и слабых сторонах организации, ее возможностях и существующих барьерах на пути к потребителю. Кроме того, мы получаем представление о том, какие *воз-*

возможности создают нам наши сильные стороны. И какие *опасности* могут нас подстергать, в связи с имеющимися у нас слабыми сторонами.

Например, фермер организует производство молочных продуктов в экологически чистой зоне, что является его сильной стороной. Это может привлечь многих потребителей. Вместе с тем, транспортная инфраструктура данного региона развита слабо. Это обстоятельство может быть серьезным барьером на пути к потребителю и серьезной угрозой его бизнесу.

Для более глубокого представления о потенциальных опасностях для вашего бизнеса целесообразно использовать другой аналитический инструмент — таблицу 1.2.

Таблица 1.2

Перечень главных препятствий на пути к потребителю

1. ВАШ ПРОДУКТ (качество, уникальность, стоимость и т. п.)

2. ВАШЕ УЧРЕЖДЕНИЕ (имидж, репутация и т. п.)

3. ВЫ КАК ПРОДАВЕЦ (опыт работы с данным потребителем и т. п.)

4. КОНКУРЕНЦИЯ (насколько активны ваши конкуренты в отношениях с данным потребителем: имидж, репутация, продукт и другое по сравнению с вашим предприятием)

5. ЛЮДИ ПОТРЕБИТЕЛЯ (кого вы знаете и не знаете, насколько доступны они, их отношение к вашему продукту, к вам лично и вашему предприятию и т. п.)

6. ПОТРЕБИТЕЛЬ (что он использует в данный момент, его бюджет, как он принимает решения о покупке и т. п.)

7. ДРУГИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Использование приведенных выше таблиц позволит получить самое общее представление о возможностях и перспективах вашего бизнеса. Естественно, эту общую картину необходимо впоследствии конкретизировать, углубить. Чему, собственно говоря, и будет посвящено большинство глав данного пособия.

1.1.5. Бизнес и конкуренция

Специфическим внешним фактором, особой внешней силой выступает конкуренция. Для понимания роли и природы этого явления воспользуемся моделью конкуренции, предложенной М. Портером [3].

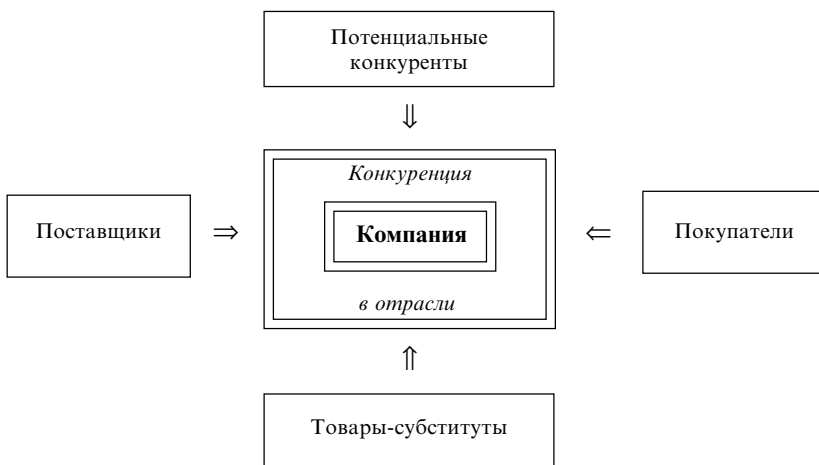


Рис. 1.3. Пять факторов конкуренции

Как отчетливо видно из схемы, из всех конкурентных сил наибольшее влияние на компанию, на ее бизнес оказывает конкуренция в отрасли. Действительно, кто непосредственно играет против вас на рыночном поле? Это предприятия и организации вашей отрасли. Именно они, мечтая забить как можно больше голов в ворота вашего общего потребителя, придумывают стратегические планы и тактические ловушки, чтобы победить вас. Соответственно, и вы не должны быть пассивными. На войне — как на войне!

Однако общий уровень конкуренции на рынке зависит не только от остроты отраслевой конкуренции. Действуют еще четыре группы факторов:

- *Потенциальные конкуренты* — те, которых в данный момент еще нет на вашем рынке, но они могут прийти сюда: из смежных отраслей, из других стран и т. п.
- *Товары-субституты* — товары, которые обладают аналогичными или близкими функциями и могут заменить или потеснить вашу продукцию.
- *Поставщики* — те компании, для которых вы выступаете потребителем их продукции. И ваша задача — воспользоваться существующей между ними конкуренцией для собственной пользы и выгоды.
- *Потребители* — предприятия и конечные покупатели, которые устанавливают правила рыночной игры. И ваша задача — изучать и следовать им.

Таким образом, конкуренция самым серьезным образом влияет на судьбу вашего бизнеса. Изучение всех факторов конкуренции — необходимое условие успешного развития компании.

1.2. Организационная природа бизнеса

Причины низкой эффективности реорганизации. Технология построения организационной структуры. Краткий обзор видов организационных структур. Важнейшие условия успешной реорганизации. Использование системы управления организационными изменениями.

Следующее направление развития бизнеса, где консалтинг может оказать серьезную помощь, — совершенствование организационной структуры компании. На многих предприятиях пытались и пытаются

ся решать проблему перестройки оргструктуры самостоятельно. Как результат, на большинстве из них эти изменения выразились в том, что службу сбыта переименовали в отдел маркетинга, а главного инженера — в технического директора. Эта “структурная косметика” не прибавила системе управления эффективности, а предприятию — устойчивости в рыночном море.

1.2.1. Причины низкой эффективности реорганизации

Низкая эффективность преобразований в отношении оргструктуры объясняется, в первую очередь, следующими причинами:

а) *сложностью проблем коренной реорганизации* И это проблема не только для Украины. Как свидетельствуют результаты опроса руководителей американских промышленных фирм, лишь 20 % опрошенных были уверены, что знают, как успешно осуществлять реорганизацию структуры [4, с. 222];

б) *существующим разрывом между теорией и практикой*. “Практикующий менеджер хочет знать, какого типа структура управления ему нужна. Теоретик, со своей стороны, рассуждает о том, как эту структуру можно сформировать. Менеджер-практик, фигурально выражаясь, хочет знать, надо ли ему прокладывать дорогу и куда. Теоретик рассуждает об относительных преимуществах и недостатках насыпей и подвесных мостов” [1, с. 196–197].

Таким образом, сложность проблемы буквально принуждает руководство предприятий обращаться за помощью к профессиональным внешним консультантам, а технология консалтинга позволяет преодолеть разрыв между теорией и практикой.

И еще один немаловажный для украинских компаний фактор. Многие из них поражены “синдромом кумовства и круговой поруки”. Это на практике означает, что любой инициатор перестройки структуры управления будет неизбежно ущемлять интересы друзей или родственников. А это чревато негативными последствиями. Вот почему зачастую перестройка оргструктуры блокируется уже на первых этапах. И вот почему возрастает потребность в незаангажированных внешних консультантах.

Рассматривая проблему построения оргструктуры, следует сконцентрироваться на двух вопросах: *какая структура в наибольшей мере подходит для компании и как необходимо выстраивать эту структуру*.

1.2.2. Технология построения организационной структуры

Прежде чем приступить к выработке рекомендаций по формированию структуры, следует разработать определенный стандарт, которым бы руководствовались разработчики. Этот стандарт, в первую очередь, должен содержать **набор четких требований** к оргструктуре компании. Рассмотрим основные из них.

- *Соответствие оргструктуры основным бизнес-функциям компании.* При этом необходимо иметь в виду, что эти функции включают две группы:

- набор *стандартных функций*, связанных с закупками, производством, реализацией, бухгалтерским учетом и т. п.

Эти виды деятельности достаточно универсальны, а некоторые из них вообще закреплены законодательно, то есть обязательны для всех компаний;

- набор *специфических функций*, которые отражают особенности конкретного бизнеса и присущи лишь данной компании. Так, например, в практике некоторых западных целлюлозно-бумажных комбинатов осуществление лесопосадок является одной из основных производственных функций. А в компании “American Telephone and Telegraph” мобилизация капиталов на финансовых рынках настолько важна, что созданы специальные подразделения для ее осуществления [1, с. 198].

- *Высокая эффективность всей системы управления компании.* Организационную структуру П. Друкер уподобляет коробке передач, “которая преобразует все виды работы в скорость, то есть в эффективность работы всего предприятия” [1, с. 206]. На практике это означает, что чем меньше число передаточных звеньев, тем выше скорость принятия решений, эффективнее организация и контроль. Однако, с другой стороны, организационная структура должна иметь достаточное количество подразделений и уровней управления, чтобы препятствовать принятию ошибочных решений. В частности, она должна останавливать производство неприбыльных товаров или удерживать от сомнительных инвестиций.

- *Создание эффективной системы коммуникации в компании.* Под коммуникацией в данном случае имеется в виду не только процесс обмена информацией между подразделениями и сотрудниками, но и совокупность всех связей, как горизонтальных, так и вертикальных. С какими другими подразделениями будет связана данная структура? Какую информацию и какой вклад будет она вносить в работу этих подразделений? Как организовать их интеграцию на

пользу всему бизнесу компании? Как обеспечить вовлечение персонала всех уровней в процесс управления компанией? Лишь правильные ответы на поставленные вопросы смогут обеспечить нормальные рабочие связи, производственные отношения или, по образному выражению Питерса и Уотермена, “жужжащую цветущую среду”. А именно этим, в первую очередь, отличаются преуспевающие компании от неудачников.

- *Обеспечение подготовки и продвижения менеджеров.* Следует признать, что даже хорошее образование и последующее обучение на рабочем месте не гарантируют уровень квалификации, достаточный для занятия перспективными работниками руководящих должностей. Это может быть обеспечено лишь самой **практикой руководящей работы**. “Менеджера обязательно необходимо проверить на способность управлять в условиях, когда на нем лежит ответственность за весь бизнес в целом” [1, с. 207]. При этом ему не обязательно вручать портфель генерального директора. В условиях когда успешный бизнес становится возможным лишь при наличии командной работы, порой достаточно должности начальника лаборатории или заведующего сектором, чтобы почувствовать потенциал и кругозор менеджера.

Поэтому при конструировании структуры управления необходимо предусмотреть:

- *механизм перемещения работников* по горизонтали (ротацию);
- *систему продвижения* от низших должностей к высшим (карьерный рост);
- *систему делегирования ответственности* и полномочий подчиненным;
- *систему подготовки* не отдельных менеджеров, а формирование менеджерских команд.

После того как вам удалось выработать перечень основных требований, можно переходить к формированию модели организационной структуры компании. Впрочем, употребляя слово “формирование”, мы впадаем в явное преувеличение. Ибо на практике речь идет о процедуре привязки к одному из трех чаще всего встречающихся вариантов типовых оргструктур или их комбинации.

1.2.3. Краткий обзор видов организационных структур

В современных условиях наиболее типичными являются следующие оргструктуры: *функциональная, матричная (проектная) и дивизиональная.*

Наиболее распространена **функциональная оргструктура** (рис. 1.4).

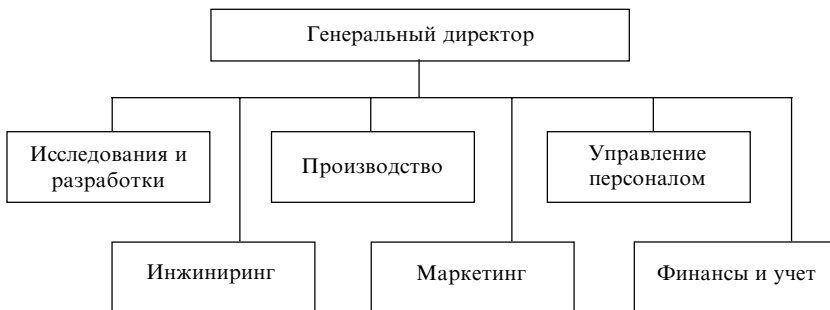


Рис 1.4. Функциональная организационная структура

Основные преимущества:

- повышает оперативность и эффективность в случае работы с небольшим числом потребителей;
- обеспечивает приобретение глубоких знаний и навыков у исполнителей;
- обеспечивает высокую степень контроля за стратегическими результатами.

Главные недостатки:

- создает условия для соперничества между отделами и службами;
- ответственность за получение прибыли концентрируется на верхнем уровне управления;
- затрудняет формирование широкого управленческого кругозора у менеджеров.

Многие недостатки функциональной оргструктуры преодолевает **матричная, или проектная, структура** (рис. 1.5).

Основные преимущества:

- преодолевает обособленность отделов, нацеливая их на интересы организации в целом;
- облегчает процесс налаживания сотрудничества

Главные недостатки:

- наличие двух линий ответственности усложняет систему управления;
- осложняется и замедляется процесс принятия решений;



Рис. 1.5. Матричная форма оргструктуры

- и интеграции между представителями различных отделов и служб;
- создает условия для роста квалификации работников.
- возникает опасность бюрократизации управления;
- может увеличивать затраты без существенного прироста экономического эффекта.

В последние десятилетия получила существенное распространение **дивизиональная форма организации структуры**. Ее использование наиболее перспективно в тех случаях, когда компания следует стратегии рыночной диверсификации. Дивизиональная структура существует в двух видах: как продуктовая (рис. 1.6) и как региональная (рис. 1.7).

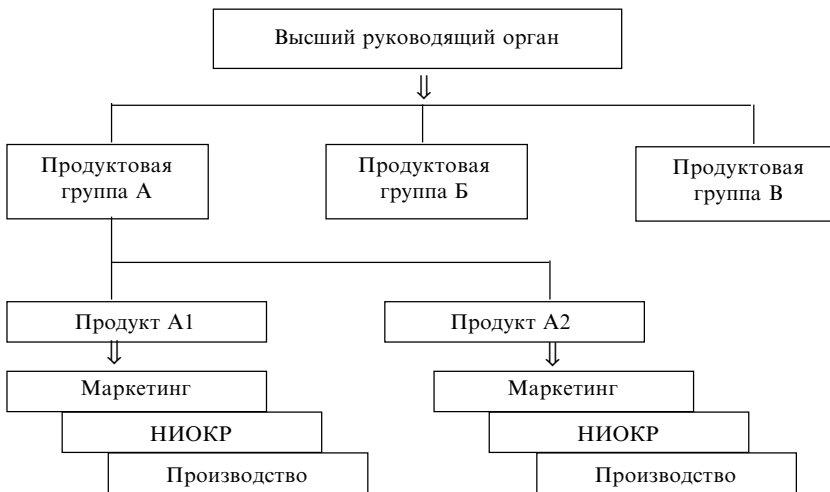


Рис.1.6. Дивизиональная продуктовая оргструктура

Основные преимущества:

- обеспечивает делегирование ответственности и полномочий структурным подразделениям;
- создает базу для лучшего учета потребности в данном продукте;
- позволяет топ-менеджменту сконцентрироваться на проблемах стратегии.

Главные недостатки:

- самостоятельность бизнес-единиц затрудняет планирование и координацию в масштабах всей компании;
- топ-менеджмент попадает в достаточно сильную зависимость от менеджеров бизнес-единиц;
- очень велик риск утраты контроля за деятельностью дивизионов.

Кроме дивизиональной продуктовой оргструктуры очень перспективной формой активизации бизнес-деятельности является **дивизиональная региональная структура** (рис. 1.7). Ее целесообразно использовать компаниям, которые активно ведут экспортную деятельность и проводят политику глобализации.

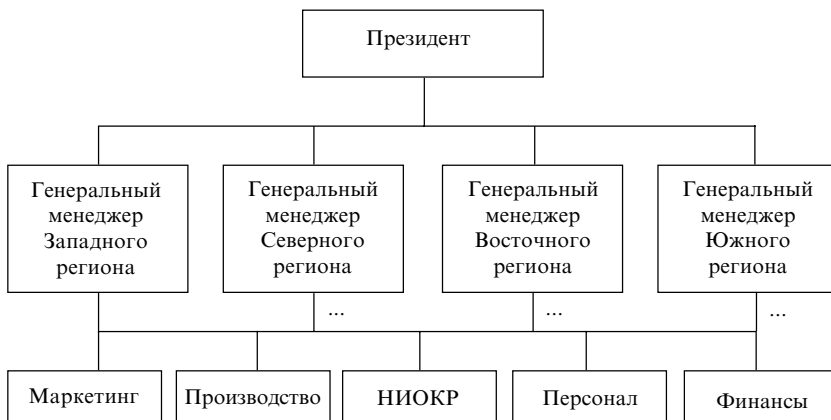


Рис. 1.7. Дивизиональная региональная оргструктура

Основные преимущества:

- позволяет глубоко изучить региональный рынок;
- обеспечивает адаптацию всей политики компании к потребностям конкретного региона;
- играет роль учебного полигона для апробации инноваций.

Главные недостатки:

- возникает опасность дублирования функций регионального и центрального менеджмента;
- возникают противоречия между стратегией штаб-квартиры и стратегией территориальных бизнес-единиц.

Таким образом, взвесив все плюсы и минусы вышеназванных организационных структур, а также учитывая специфику бизнеса конкретной компании, можно принимать решение о реорганизации.

1.2.4. Важнейшие условия успешной реорганизации

Правильная реорганизация способна обеспечить существенное упрочение бизнеса компании. Так, например, в секторе обработки заказов на выключатели *General Electric* время с момента получения заказа до доставки было сокращено с трех недель до трех дней. Этого удалось добиться благодаря объединению шести производствен-

ных единиц в одну, уменьшению числа операций при обработке заказов, автоматизации ряда конструкторских работ и сокращению числа организационных ступеней между менеджерами и рабочими с трех до одной. За год производительность возросла на 20 %, а удельные затраты снизилась на 30 % [5, с. 351].

Из всего многообразия условий успешной реорганизации можно выделить три главных:

- учет требований рынка при разработке модели реорганизации;
- проведение перестройки производственного процесса;
- использование системы управления организационными изменениями

Учет требований рынка при разработке модели реорганизации

Требования, предъявляемые рынком к оргструктуре:

Как должна быть перестроена оргструктура с учетом вышеназванных требований:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• быстрая реакция на изменения в покупательских предпочтениях;• сокращение цикла от этапа конструирования до выведения на рынок;• сокращение массового производства и увеличение производства продукции по заказам;• высокое качество и вариативность продукции и быстрая ее доставка. | <ul style="list-style-type: none">• преодоление функциональной изолированности отделов и служб;• преобразование авторитарных организационных пирамид в более плоские, децентрализованные структуры;• реорганизация производственных процессов с целью преодоления их фрагментации по функциональным подразделениям. |
|---|---|

Разработка модели реорганизации производственных процессов

Большую роль в перестройке оргструктуры играет реорганизация производственных процессов. Как подчеркивают А. Томпсон и А. Стрикленд, “сначала следует перестроить процессы, затем уж приступать к реорганизации структуры” [5].

Рекомендации относительно перестройки производственных процессов:

- Составьте схему последовательности операций, отметьте точки пересечения с другими работами.

- Попытайтесь упростить процесс, исключив лишние, дублирующие звенья и упорядочив оставшиеся работы.
- Определите, какие элементы можно автоматизировать, рассмотрите возможность применения передовых технологий.
- Оцените каждый элемент процесса с позиций того, насколько они важны для реализации стратегии. Стратегически важные элементы являются кандидатами на нормирование с целью достижения наилучших результатов в отрасли или мире.
- Взвесьте “за” и “против” передачи части работ на сторону.
- Разработайте оргструктуру применительно к оставшимся работам, перераспределите персонал.

Информация к размышлению

Во время второй мировой войны в США возникла проблема: в короткий срок требовалось резко увеличить выпуск авиационных двигателей. Однако выявилась острая нехватка высококвалифицированных сборщиков. В распоряжении администрации был лишь один кадровый ресурс — практически неграмотные негритянки. Им и поручили эту в высшей степени сложную работу, поскольку никакой другой рабочей силы просто не было. Весь процесс сборки разложили на 80 операций, операции соединили в логической последовательности. Каждой работнице дали подробную инструкцию, которая шаг за шагом объясняла, что за чем делать и на что обращать особое внимание при выполнении этих операций. Результат удивил всех: работа выполнялась быстрее и качественнее, а ее объем был больше, чем при использовании труда высококвалифицированных механиков [1, с.291].

1.2.5. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Отмечая большую роль в проведении реформы оргструктуры производственного фактора, нельзя забывать об особой роли человеческого фактора. Ибо большинство неудач в этой сфере было связано с тем, что очень тщательно прорабатывались техническая и экономическая стороны перестройки, но упускалась позиция персонала, его отношение к предстоящей реорганизации. Поэтому для успеха последней следует проработку проекта перестройки структуры организации синхронизировать с формированием программы подготовки

работников к предстоящим переменам. Здесь на помощь можно привлечь потенциал такого перспективного метода, как *управление организационными изменениями (Change Management)*. О возможностях этого подхода речь пойдет в подразделе 3.3.

Таким образом, реорганизация оргструктуры компании — очень ответственный и сложный процесс. Он затрагивает абсолютно все аспекты бизнеса: стратегический, технический, экономический, человеческий. Ни один из них не должен выпасть из поля зрения разработчиков. Но, пожалуй, самое главное в реорганизации — это радикальное изменение мышления руководства. Сутью этой организационной революции должен стать девиз: *“Ответственность и полномочия принимать решения по тактическим вопросам должны быть переданы на ключевой уровень управления — туда, где организация вступает в контакт с потребителем”*. Ибо именно там решается судьба любого бизнеса.

1.3. АКЦИОНЕРНЫЕ КОМПАНИИ КАК НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА БИЗНЕСА

Краткий исторический экскурс: от гильдий до современных корпораций. Механизм формирования и функционирования акционерных обществ. Становление акционерного капитала в Украине в конце XX — начале XXI в.: проблемы и перспективы.

К числу наиболее сильных потрясений, пережитых большинством жителей Украины в конце второго тысячелетия, относится превращение их из непримиримых врагов частной собственности в ее носителей. А ведь именно такую цель преследовал процесс приватизации, вершиной которого, по замыслу ее вершителей, должно было стать превращение всего населения в сплошной класс капиталистов. Но гладко было на бумаге, да забыли про овраги...

Особенно ярко все недостатки “бумажной приватизации” проявились при формировании акционерных обществ. На многих предприятиях были проведены чисто косметические операции: работников стали называть акционерами, ИТР — менеджерами, а директоров — председателями правлений. Единственно, что было сделано не на бумаге, а капитально — это концентрация собственности в руках руководящей верхушки компаний. В результате подавляющее большинство работников (собственников де-юре) оказалось еще дальше от руководства предприятиями, чем во времена советской власти.

Где же выход из сложившейся ситуации? Может, ну ее частную собственность, и давайте вернемся к общественной? Возможно, на каком-то витке развития общества целесообразно сделать это, но не в ближайшие 50–70 лет. И поэтому современникам надо искать выход в двух направлениях: во-первых, в повышении активности и объединении мелких акционеров, во-вторых, в овладении основами акционерного дела.

1.3.1. Краткий исторический экскурс: от гильдий до современных корпораций

История акционерного капитала свидетельствует о весьма непростом пути развития этого социально-экономического феномена. Зародившись в далекие времена, пройдя через ограничения и даже гонения, акционерные общества превратились ныне в господствующую форму хозяйствования. Так, например, в США удельный вес продукции корпораций в валовом внутреннем продукте составляет около 90 %.

Чем же объясняется такая живучесть и привлекательность акционерных обществ? В первую очередь тем, что они в максимальной степени *соответствуют дуализму (двойственности) человеческой натуре*: быть частью какой-либо организации и в то же время сохранять свою индивидуальность и независимость.

Другой важной причиной популярности акционерных компаний является их способность эффективно реагировать на требования производительных сил, приспосабливаться к новым экономическим условиям. Поэтому не случайно, в Древнем Риме можно наблюдать одну форму объединения собственников, в средние века — другую, в условиях промышленной революции XVIII–XIX ст. — третью.

Этапы развития и основные формы акционерных обществ

Предшественники акционерных обществ

В качестве таковых можно назвать римскую коллегию, средневековые цеховые гильдии и декретированные компании. Так, согласно римскому праву, трое человек (минимум) при официальном решении могли организовать *коллегию*, которая могла владеть собственностью и вступать в правовые отношения, руководствуясь собственным уставом.

В средние века весьма распространенной формой объединения торговцев и ремесленников выступали *гильдии*, имевшие собственный устав и значительную по размерам собственность.

Начиная с XVI в. в Англии, Голландии и Франции достаточно активно создаются так называемые *декретированные компании*. Чаще всего они учреждались для реализации торговых проектов. Правительственным декретом им предоставлялось монопольное право на ведение торговли в определенных зонах. Типичным примером такого рода объединений является Ост-Индийская компания, учрежденная в 1600 г. фактически для завоевания Индии [6].

Первый этап создания акционерных обществ относится к концу XVII в. Одним из первых таких обществ стал Английский банк, созданный в 1684 г. Несмотря на возникновение в эти годы нескольких десятков акционерных компаний, процесс еще не приобрел массовости и размаха.

Второй этап развития акционерных обществ начинается в конце XVIII — начале XIX в. Именно с этого времени уровень развития техники и технологии потребовал новой формы организации производства и капитала. В Западной Европе и Северной Америке возникают крупные акционерные общества судостроителей и текстильщиков. Однако настоящим “крестным отцом” акционерного капитала следует назвать начавшееся в Англии железнодорожное строительство. Так, в 1835–1836 гг. из учрежденных 300 акционерных обществ с номинальным капиталом свыше 135 млн. фунтов стерлингов 88 были железнодорожные [7].

Масштабы затрат были настолько значительны, что ни один финансовый институт (даже государство) не смог решить проблему сбора таких денежных сумм в самые кратчайшие сроки. И только акционерным обществам решение такой задачи было по плечу. “Мир до сих пор оставался бы без железных дорог, если бы приходилось дожидаться, пока накопление не приведет некоторые отдельные капиталы до таких размеров, что они могли бы справиться с постройкой железной дороги” [8, с. 642].

Именно на втором этапе акционерная форма организации капитала становится основной формой ведения бизнеса в Западной Европе и Северной Америке. Однако наибольшего размаха получило акционирование в Соединенных Штатах Америки. Как отмечает историк Д. Симан, “к 1852 году почти все железные и почтовые дороги и многие из каналов, многочисленные колледжи, университеты, лицеи, библиотечные общества, почти все промышленные учреждения США были учреждены и управлялись с помощью корпораций” [9].

Следующий этап акционирования начинается в конце XIX в. Его характерной чертой является создание хозяйственных объединений независимых юридических лиц и **образование монополий** (трестов, синдикатов, картелей). В качестве первых трестов следует назвать рокфеллеровскую “Стандарт ойл оф Нью-Джерси” (1882 г.), масличноплощадный трест (1884 г.), водочный, сахарный, свинцовый (1887 г.) и др. Засилье трестов начало сдерживать развитие предпринимательства, что вынудило законодателей во многих странах принять антимонопольные законы. Так, в США Конгресс в 1890 г. ввел запрет на создание трестов (Закон Шермана). Однако, несмотря на антитрестовское законодательство, процесс формирования акционерных обществ активно продолжался во многих странах в форме создания **холдинговых компаний**.

В качестве последнего крупного этапа в акционерной истории можно выделить послевоенный период. Характерными чертами этого этапа являются **образование транснациональных компаний и демократизация акционерного капитала**. В ведущих капиталистических странах участниками акционерных компаний становится значительная часть населения. Так, в США в 1980 г. количество владельцев акций составило 20 млн человек, а к началу 1987 г. превысило 50 млн человек, во Франции — 5,5 млн [9].

Развитие акционерного дела в Российской империи и в Украине в частности

Возникновение первых акционерных обществ в России наблюдается уже в конце XVIII в. Так, например, одна из первых акционерных компаний — Санкт-Петербургская акционерная для строения кораблей компания — была основана в 1872 г. [6]. К началу XIX в. в России статистически зафиксировано 5 компаний. Одна из них — Одесская страховая контора (1806 г.). Южные регионы Российской империи проводили весьма активную политику акционирования. До 1836 г. около половины акционерных обществ действовало в Санкт-Петербурге. За столицей шла Одесса — около 25 % от общего их числа.

Наиболее быстрое развитие акционерных обществ наблюдалось в середине и в конце XIX в. Первые акционерные общества в России, в частности и в Украине, как и в Западной Европе и США, создавались в основном в тех отраслях экономики, где требовались большие капитальные вложения: железнодорожное строительство, судоходство, страховое дело.

Акционерное дело на практике представляет определенную форму ведения экономической деятельности. Чем же так привлекательна эта форма? Ответы нам дает схема на рис. 1.8.

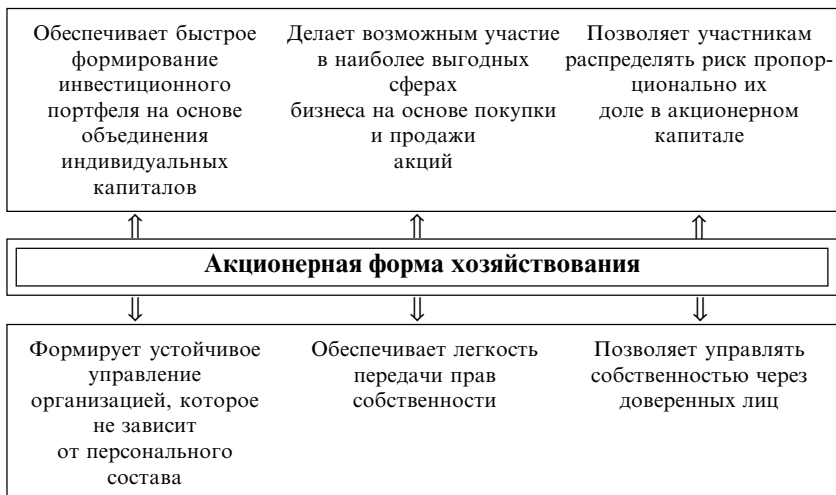


Рис. 1.8. Преимущества акционерной формы хозяйствования

1.3.2. Механизм формирования и функционирования акционерных обществ

При всей развитости и изощренности акционерного дела в наши дни его истинная природа достаточно проста и может быть представлена схемой на рис. 1.9.

Из схемы отчетливо видно, что акционерное дело в основе своей значительно проще, чем таблица умножения. Просто надо понять роль и взаимосвязи между пятью “действующими лицами”: акционером, акционерным капиталом, акционерным обществом, акцией и дивидендом. Попробуем помочь вам в этом.

Центральной фигурой всего процесса акционирования выступает **акционер**. Именно благодаря его капиталу и капиталу ему подобных образуется акционерный капитал и акционерное общество. При этом мотивы различных групп акционеров могут сильно отличаться друг от друга. Так, пенсионеры решают принять участие в акцио-



Рис. 1.9. Акционерное дело: базовый уровень

нерном деле потому, что рассчитывают получить дополнительные средства для удовлетворения своих текущих потребностей. Другие группы населения, которые меньше озабочены своими текущими доходами, намерены укрепить свою долгосрочную финансовую базу. Третьи инвестируют свой капитал для того, чтобы через какое-то время захватить руководство данным акционерным обществом.

Однако центральным и движущим мотивом, объединяющим всех без исключения акционеров, является стремление получать как можно больший *дивиденд* — доход на вложенный капитал. Распределение дивидендов происходит из части прибыли, остающейся после осуществления всех обязательных платежей, пополнения резервного фонда, выделения средств на расширение производства, поощрения персонала и т. п.

Право на получение дивиденда обеспечивается двумя основными документами (ценными бумагами) — *акциями* и *облигациями*. Принимая во внимание, что более распространенным видом ценных бумаг является акция, мы сконцентрируем внимание именно на ней.

Социальная сущность акции состоит в том, что она играет роль *связующего канала* между акционерами и акционерными обществами (АО). В одну сторону (в АО) по этому каналу поступают инвестиции. В другую сторону (акционерам-инвесторам) “прокачиваются” дивиденды.

После того как мы разобрались с “арифметикой” акционерного дела, можно переходить к более сложным понятиям, таким, как *виды акций, стоимость и курс акций, фондовый рынок, индексы фондового рынка*.

Виды акций.

Современная практика акционерного дела насчитывает несколько десятков разновидностей акций [10]. Здесь мы остановимся лишь на самых важных видах акций.

В зависимости от объема прав акции подразделяются на *обыкновенные и привилегированные*. Обыкновенные акции наделяют их владельцев правом голоса и обеспечивают им участие в управлении АО. Привилегированные акции не наделяют их владельца правом голоса, но в то же время гарантируют ему определенную (и часто весьма высокую) величину дивидендов, даже если общество не имеет достаточной прибыли для выплаты дивидендов.

Следующая группа акций — *акции именные и акции на предъявителя*. Граждане вправе быть собственниками именных акций, которые регистрируются в книге реестра акций конкретного АО. Акции представительские в реестре фиксируются общим количеством.

Стоимость и курс акций.

Один из ключевых вопросов акционерного дела — *определение стоимости акций*. Следует различать номинальную (обозначенную на ней) стоимость акций и курсовую (рыночную), которая складывается на фондовой бирже. Последняя (курс акций) определяется как капитализированный дивиденд, то есть равняется сумме, которая, будучи отданной в ссуду или положена в банк, обеспечит доход, равный дивиденду. Например, если акция номинальной стоимостью в 100 долл. дает дивиденд, равный 10 долл., а норма ссудного процента равняется 5 %, то курсовая цена будет равна $(10 \times 100 : 5) = 200$ долл.

Наряду с размерами дивиденда и ссудного процента на курсовую стоимость акций влияет соотношение спроса и предложения на них. В свою очередь, соотношение спроса и предложения зависит от состояния дел в акционерном обществе и от общеэкономической конъюнктуры. Рост прибыли акционерного общества способствует значительному повышению курса его акций.

Перед всеми инвесторами (а акционер выступает в роли наиболее уважаемого из них) стоит извечный вопрос: “Насколько оправданы мои инвестиции (затраты)?”. В практике оценки эффективности инвестиций в акции используется много методов. Здесь мы коротко рассмотрим лишь два наиболее популярных.

Первый метод — *определение соотношения цены акции к размеру прибыли на одну акцию* — так называемый **коэффициент P/E (price-earnings)**: $P/E = (\text{текущая цена акций}) / (\text{прибыль (после уплаты налогов и процентов) на одну акцию})$. В странах с развитой экономической нормальное значение указанного коэффициента — **7–8** в период депрессии, **15–18** — в период экономического роста.

Второй весьма эффективный (особенно для стран СНГ) способ определения эффективности инвестиций в акции — *определение соотношения цены акции к объему продаж из расчета на одну акцию* — так называемый **P/S price-sales**: $P/S = (\text{цена акции}) / (\text{валовой доход на одну акцию})$. В условиях экономической стабильности нормальное значение данного коэффициента составляет от **0,4** до **0,8** [11].

Фондовый рынок.

Неотъемлемым правом акционера является его право продать в любой момент принадлежащие ему акции. Наличие такой возможности порождает к жизни такой интересный экономический феномен, как **фондовый рынок**. В реальной практике фондовый рынок представлен продавцами и покупателями акций — юридическими или физическими лицами, а также фондовыми биржами, которые обеспечивают всю процедуру сделок с ценными бумагами.

Основные индексы фондового рынка.

Под фондовыми индексами понимаются показатели, характеризующие изменения биржевого курса ценных бумаг на определенную дату. К наиболее популярным фондовым индексам относятся индексы Доу-Джонса, “Стандарт энд Пуэрз”, “NASDAQ”.

Индекс Доу-Джонса — биржевой индекс, отражающий состояние дел в американской экономике. Он дает ответ на то, что происходит на фондовом рынке, как изменяются курсы ценных бумаг. Этот фондовый индикатор используется уже более ста лет. На Нью-Йоркской фондовой бирже он рассчитывается как средний показатель изменения курсовых стоимостей акций 65 ведущих компаний: 30 промышленных, 15 коммунальных, 20 транспортных.

Индекс “Стандарт энд Пуэрз” (Standart & Poor’s-500) — взвешенный по рыночной стоимости индекс акций 500 крупных компаний (400 — промышленные, 40 — энергетические, 40 — финансовые, 20 — транспортные).

Индекс “NASDAQ” — индекс движения курсов акций примерно 3,5 тыс. компаний, взвешенных по рыночной стоимости на основе котировки Национальной ассоциации биржевых дилеров США [12].

1.3.3. Становление акционерного капитала в Украине в конце XX — начале XXI в.: проблемы и перспективы

В Украине процесс формирования акционерного капитала и акционерных обществ развернулся с начала 90-х годов XX в. Он

протекал на определенной правовой основе. К числу основных документов, формирующих правовое поле корпоративного управления, следует отнести следующие Законы Украины: “О собственности”, “О предприятиях в Украине”, “О ценных бумагах и фондовой бирже”, “О хозяйственных товариществах”.

Принимая во внимание тот факт, что формирование акционерных обществ шло в русле приватизации, большую роль в развитии акционерного капитала сыграли такие Законы Украины: “О приватизации имущества государственных предприятий”, “О приватизации небольших государственных предприятий (малой приватизации)”, “О приватизационных бумагах”.

Основные проблемы акционерного капитала

Как известно, формирование акционерного капитала в Украине на первом этапе протекало в форме приватизации государственного имущества через использование приватизационных сертификатов и аренду. В результате, с одной стороны, возникли крупные акционерные общества с большим количеством акционеров, а с другой — произошло распыление акций среди миллионов мелких, разрозненных акционеров. Ситуация усугубилась тем, что значительная часть крупных пакетов акций сосредоточилась в руках руководителей предприятий. Вместе с тем, для первого этапа характерно преобладание государственных корпораций.

Характерным для второй стадии формирования акционерного капитала было наличие значительного удельного веса собственности трудовых коллективов.

На современной стадии становления акционерного капитала начинается перераспределение акционерного капитала. Особенности этого процесса являются:

- Продажа государственных пакетов акций, в том числе и зарубежным инвесторам.
- Увеличение в структуре акционерного капитала удельного веса аутсайдеров (внешних инвесторов).
- Продажа акций акционерных компаний в счет погашения долгов.
- Нарастание концентрации капитала за счет объединения или поглощения одной компании другой. В результате нередко можно наблюдать появление на деловой карте крупных диверсифицированных конгломератов [13].

Основные проблемы акционерных обществ в Украине

Проблемы	Выход
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Перегруженность фондового рынка мелкими акционерными компаниями.</i> В процессе приватизации государственной собственности возникло большое количество акционерных обществ с незначительным уставным фондом. Их существование в этой организационно-правовой форме является малоэффективным, а значит, и нецелесообразным 	<p>Малоэффективным компаниям необходимо отказаться от не оправдавшей себя акционерной формы и избрать более простую (МП, ООО)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Низкие шансы выйти на международный фондовый рынок.</i> Весьма незначительное количество эмитентов могут в перспективе пройти листинг и стать публичными современными корпорациями 	<p>Повысить конкурентоспособность компании</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Большое распыление акций компаний.</i> В настоящее время в Украине насчитывается 36 тыс. акционерных компаний, 19 млн акционеров. Такое огромное количество акционеров не может быть обеспечено ни организационно, ни законодательно, ни информационно 	<p>Объединение акционеров, создание ассоциаций в АО, в городах и районах (“акционерные землячества”)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Государство до сих пор выступает акционером в большинстве акционерных обществ.</i> Это говорит о незавершенности процессов приватизации, низкой привлекательности продажи государственных пакетов акций 	<p>Государству необходимо углубить приватизацию</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Поляризация внутри акционерных обществ.</i> Основными крупными акционерами являются руководители предприятий и внешние акционеры — юридические лица. Количество внутренних акционеров — физических лиц постоянно сокращается (см. табл. 1.4) 	<p>Следует искать новые формы привлечения мелких акционеров к управлению АО</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Акции украинских компаний имеют низкую привлекательность для инвесторов.</i> Проблема привлекательности украинских акций состоит в низких темпах повышения инвестиционной привлекательности самих предприятий и наличии неблагоприятных элементов во внутренней среде акционерных компаний. Одним из таких элементов выступает низкий уровень менеджмента 	<p>Следует повысить уровень управления через повышение внимания к стратегическому менеджменту, корпоративной культуре</p>

Проблемы	Выход
<ul style="list-style-type: none"> Недостаточно высокая квалификация менеджеров акционерных компаний. Не владея всем комплексом методов корпоративного управления, менеджеры не в состоянии вывести акционерную компанию на высокую рыночную траекторию 	Выход: отбор и подготовка не отдельных менеджеров, а целостных менеджерских команд

Таблица 1.4

Изменение структуры основных владельцев ЦБ в АР Крым [14]

Основные владельцы	01/01/97	01/01/98	01/01/99	01/01/00	01/01/01
Юридические лица	53,7	40,9	42,8	65,0	66,5
Физические лица	46,3	56,6	52,8	32,0	16,0
Иностранные инвесторы	–	2,5	4,7	3,0	17,5

Проблемы, связанные с выпуском и реализацией акций

Несмотря на то, что оборот ценных бумаг в Украине набирает темпы, следует признать, что его уровень далек от нормального. Отметим наиболее тревожные тенденции. Беспокоит, в первую очередь, *пассивность инвесторов относительно акций украинских АО*. Так, остаток неразмещенных акций на 01.01.2000 г. в Украине составил 3,46 млрд грн, или около 84 % от стоимости ценных бумаг, находящаяся в обороте.

Следующий серьезный предмет для беспокойства — *большой остаток неразмещенных ценных бумаг в промышленности*. На 01.01.2000 г. он составил 79,3 % к общей сумме остатка неразмещенных ценных бумаг на эту дату. В то же время в банковской деятельности оставались неразмещенными 2,7 % от суммы выпущенных

ценных бумаг. А в торговле и общественном питании остаток нерасмещенных ценных бумаг составил всего 1,1 %.

Не может не волновать *неравномерность развития рынка ценных бумаг по областям и регионам*. Наиболее активно выпуск и реализация ценных бумаг налажены в таких областях, как Донецкая, Днепропетровская, Запорожская, Харьковская, в г. Киеве. На эти пять регионов приходится около 70 % выпущенных эмитентами ценных бумаг, а на остальные — лишь 30 % [10].

1.4. Оценка эффективности бизнеса

(на примере системы маркетинга и производственного менеджмента)

Оценка системы маркетинга организации. Оценка прогноза дохода от реализации продукции. Оценка эффективности сбыта. Оценка эффективности производственного менеджмента.

1.4.1. Оценка системы маркетинга организации

В рыночных условиях хозяйствования трудно переоценить значение маркетинга для успешного развития компании. Уже одно то, что маркетинг несет ответственность за эффективную организацию деятельности на двух фазах кругооборота капитала — фазе закупок и фазе сбыта (см. формулу кругооборота капитала на с. 9) — говорит об огромной ответственности маркетинга за судьбу всего бизнеса.

Из всего многообразия задач маркетинга выделим три ключевые зоны ответственности:

- а) за организацию эффективных закупок;
- б) за прогноз дохода от реализации продукции;
- в) за организацию сбыта продукции;

Организация эффективных закупок

Для проведения оценки деятельности службы закупок можно использовать таблицу 1.5.

Оценка организации эффективных закупок компании

1. Качество сырья	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Цена сырья	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Качество комплектующих	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Цена комплектующих	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Качество топлива	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Цена топлива	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Качество машин и оборудования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Цена машин и оборудования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.4.2. Оценка прогноза дохода от реализации продукции

Для определения эффективности прогнозной деятельности маркетинга (ЭМ) необходимо определить соотношение между тремя факторами: плановым доходом от реализации продукции компании ($ДР_{п}$), фактическим доходом от реализации ($ДР_{ф}$) и затратами на проведение маркетинговых исследований и формирование маркетинговой программы компании ($З_{м}$).

Оценка эффективности маркетинга может быть проведена с использованием следующей формулы:

$$\text{ЭМ} = \frac{ДР_{ф} - ДР_{п}}{З_{м}}$$

То есть эффективность маркетинговых исследований и маркетингового планирования тем выше, чем:

- больше разница между фактическим и плановым доходом от реализации;
- меньше затраты на маркетинг.

1.4.3. Оценка эффективности сбыта

Для общей оценки эффективности сбытовой деятельности надо определить соотношение между такими факторами:

ОРП — объем реализованной продукции;

ОЗ — объем запасов;

$Z_{\text{рп}}$ — затраты на реализацию продукции;

$Z_{\text{хп}}$ — затраты на хранение продукции.

Эффективность сбытовой деятельности (ЭСД) можно определить, используя четыре формулы:

$$\text{Коэффициент затоваренности} = \frac{ОЗ}{ОРП}. \quad (1)$$

Данная формула дает соотношение объемов запасов и реализации, что, в свою очередь, показывает, насколько мы отклонились от оптимальной нормы запасов.

$$\text{Затратность реализации} = \frac{Z_{\text{рп}}}{ОРП}. \quad (2)$$

Эта формула показывает объем затрат на единицу реализованной продукции.

$$\text{Затратность хранения} = \frac{Z_{\text{хп}}}{ОРП}. \quad (3)$$

Используя третью формулу, можем установить уровень затрат на единицу хранения.

$$\text{ЭСД} = \frac{ОРП/ОЗ}{Z_{\text{рп}} + Z_{\text{хп}}}. \quad (4)$$

Четвертая формула позволяет произвести комплексную оценку эффективности сбытовой деятельности в компании.

1.4.4. Оценка эффективности производственного менеджмента

При организации вышеназванной системы оценки в центре внимания должны находиться четыре объекта:

- качество продукции;
- политика развития продукта;
- политика технического обновления;
- политика технологической модернизации.

Именно три последние фактора (плюс квалификация работников) обеспечивают уровень качества продукции (см. схему на рис. 1.10), что является одной из важнейших составляющих конкурентоспособности компании.



Рис. 1.10. Важнейшие факторы качества продукции

Из всего многообразия технических и экономических показателей уровня производства рекомендуется выделять следующие: *фондоёмкость*, *фондоотдача*, *материалоемкость продукции* и *производительность труда*.

Фондоёмкость продукции = валовые затраты/объем выпуска продукции (грн.) — показывает объем затрат на выпуск единицы продукции.

Фондоотдача = объем выпуска продукции/среднегодовая стоимость основных производственных фондов (грн.) — характеризует эффективность использования основных производственных фондов.

Материалоемкость продукции = объем потребленного сырья и материалов/объем произведенной продукции. Может выступать как в натуральной, так и в стоимостной формах. Показывает эффективность использования сырья и материалов. Выступает важным фактором формирования себестоимости продукции.

Производительность труда = объем выпуска продукции/среднесписочная численность рабочих — демонстрирует эффективность организации производства и использования рабочей силы.

Коэффициент загрузки производственных мощностей = объем выпуска продукции/производственные мощности — характеризует деловую активность предприятия, организацию работы его служб.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Друкер Питер Ф.* Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2001. — 398 с.
2. *Есипов В., Маховикова Г., Терехова В.* Оценка бизнеса. — СПб.: Питер, 2001. — 416 с.
3. *Портер М.* Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1997.
4. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
5. *Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. III.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
6. *Гуленко А. О.* История возникновения и развития акционерных обществ в Российской империи до 1900 года // *Акционер.* — 2001. — № 1.
7. *Гуленко Александр.* Этапы развития акционерного дела в странах развитого рынка // *Акционер.* — 2001. — № 2.
8. *Маркс К.* Капитал. — М., 1960. — 907 с. — (Соч.: 2-е изд. / К. Маркс и Ф. Энгельс; Т. 23).
9. *Гуленко А.* Акционерные корпорации — путь запада к богатству // *Акционер.* — 2002. — № 2.
10. *Бондарь Интерна.* Акции — массовый финансовый механизм накопления капитала // *Акционер.* — 2001. — № 4/5.
11. *Макарій Н.* Привабливість акцій українських підприємств для іноземних інвесторів // *Акционер.* — 2001. — № 4/5.
12. *Сологуб Е., Бондарь И. К.* Индексы и рейтинги ценных бумаг // *Акционер.* — 2002. — № 1.
13. *Бондарь Интерна.* Акционерный капитал и его инвесторы // *Акционер.* — 2001. — № 1.
14. *Сирош Н. В.* Проблемы и перспективы фондового рынка в Крыму // *Акционер.* — 2002. — № 1.

2. СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТА

В фокусе внимания:

- Модель успешного менеджмента.
- Персонализация системы менеджмента, или модель современного менеджера.

2.1. МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Бизнес и менеджмент: диалектика отношений. Менеджмент как система управления бизнесом. Краткая характеристика управляющей подсистемы. Значение инфраструктуры менеджмента.

Персонализация системы менеджмента, или модель современного менеджера. Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру. Главные роли эффективного менеджера.

2.1.1. БИЗНЕС И МЕНЕДЖМЕНТ: ДИАЛЕКТИКА ОТНОШЕНИЙ

Как отмечалось выше, *бизнес* представляет особый вид целесообразной деятельности, направленной на получение определенного дохода. *Менеджмент* представляет собой процесс управления бизнесом. Взаимодействие этих двух процессов протекает весьма непросто. Поэтому не случайно, что и в теории, и в практике существует достаточно много заблуждений. К числу наиболее распространенных можно отнести следующие.

- *Фетишизация самостоятельности бизнеса и менеджмента.* То есть очень часто эти два вида деятельности представляют как весьма самостоятельные и даже независимые процессы. Думается, что это не так. В реальной жизни бизнес и менеджмент выступают как два неразрывных процесса, которые существуют и взаимодействуют по принципу “двойной звезды”. Согласно этому принципу, такие два космических объекта могут существовать только в паре. Отсутствие, разрушение, гибель одного из них означает неминуемое исчезновение и другого объекта. Эта истина справедлива и по отношению к бизнесу и менеджменту. Ни тот, ни другой феномен не могут функционировать друг без друга. В нормальных рыночных условиях нельзя представить бизнес без менеджмента, а менеджмент — без бизнеса. Любой другой вариант должен быть отнесен к категории бизнес-фантомов типа компании “Рога и копыта” или мафиозных формирований.

- *Трактовка бизнеса как объекта подчинения менеджменту.* На самом деле взаимодействие между ними значительно сложнее. Трактуя бизнес, в первую очередь, как удовлетворение запросов потребителей, мы должны признать его приоритет над менеджментом. Действительно, кто поворачивает голову, когда потребитель командует: “Р-Р-Равняйсь!”? Вместе с тем, менеджмент не занимает пассивной позиции. История знает много случаев, когда успешный менеджер активно формировал вкусы и предпочтения потребителей, тем самым навязывая бизнесу свой сценарий развития рынка.

- *Трактовка менеджмента лишь как процесса управления бизнесом.* Но ведь любой процесс нуждается не только в совокупности методов управления, но и в определенной системе управления. Поэтому менеджмент следует рассматривать не только как *процесс*, но и как *систему*. Принимая во внимание всю важность этой проблемы для осуществления успешного бизнеса, остановимся на ней подробнее.

2.1.2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Существует несколько десятков понятий менеджмента: менеджмент организаций, корпоративный менеджмент, общий менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинг-менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент доходов и затрат и т. д. Все это значительно затрудняет понимание глубинного содержания менеджмента и в какой-то мере оправдывает ту путаницу, которая имеет место в умах и действиях управленцев. Отсюда не случайно, что некоторые менеджеры оказываются в положении эскимосов, которые успешно оперируют конкретными понятиями типа: “спящий тюлень”, “тюлень, греющийся на солнышке”, “тюлень, ловящий рыбу” и т. п., но не знают самого понятия “тюлень”.

Для формирования четкого понимания природы менеджмента, в первую очередь, следует разобраться со *структурой* системы менеджмента.

В самом общем виде систему менеджмента можно определить как совокупность определенных подсистем и звеньев, благодаря которым становится возможным сам процесс управления. Сложная структура системы менеджмента может быть представлена схемой на рис. 1.11. Прежде всего следует видеть, что менеджмент включает в себя две крупные подсистемы: *управляющую подсистему* и *инфраструктуру менеджмента*.



Рис. 1.11. Важнейшие составляющие системы управления

Управляющая подсистема обеспечивает решение главной задачи менеджмента — эффективное управление бизнесом. При этом основной акцент делается не только на создании соответствующих подсистем, но и на обеспечении максимально возможной непротиворечивости их функционирования.

Инфраструктура менеджмента — все то, что обеспечивает нормальное функционирование управляющей подсистемы. Признавая ведущую роль последней, следует подчеркнуть весомую роль инфраструктуры менеджмента. Ни одно звено управляющей подсистемы не может функционировать без поддержки со стороны информационного, инновационного, инвестиционного менеджмента, без современной системы обеспечения безопасности бизнеса.

2.1.3. Краткая характеристика управляющей подсистемы

В состав управляющей подсистемы входят пять блоков: *общий менеджмент, маркетинг, производственный менеджмент, управление персоналом и финансовый менеджмент.*

Общий менеджмент

Этот блок управляющей системы несет *ответственность за разработку и реализацию общей политики организации*. Именно в сфере общего менеджмента выстраиваются программы ее долгосрочного развития. Следует подчеркнуть, что в сфере общего менеджмента проявляется стратегическая мудрость топ-менеджеров компании.

Общий менеджмент решает следующие задачи управления бизнесом:

- разработка миссии компании — ее предназначения на рынке и в обществе;
- формулировка стратегических целей — установление долгосрочных (на срок не менее 5 лет) ориентиров политики компании;
- разработка стратегий — путей достижения целей;
- построение корпоративной культуры — коллективных ценностей и традиций, характера власти и лидерства, духа единой команды.

Следует заметить, что на многих украинских предприятиях и в организациях система общего менеджмента налажена весьма слабо. Это во многом связано с длительным господством командной экономики и существующим среди многих руководителей недоверием к возможностям общего менеджмента.

Маркетинг

Данный модуль отвечает за *разработку прогноза будущих доходов, что становится возможным на основе определения рыночного потенциала и производственных возможностей организации*. Этим определяется выдающаяся роль маркетинга в системе менеджмента.

Выполнение указанной функции возможно при решении таких задач:

- Разработка комплекса рыночных целей.
- Формирование политики по отношению к потребителям.
- Разработка политики по отношению к конкурентам.
- Построение ценовой политики.
- Конструирование стратегии продвижения товара.

Производственный менеджмент

Данный модуль занимает центральное место во всей управляющей подсистеме. Это связано с тем, что именно в сфере производства *закладываются основы конкурентоспособности организации, форми-*

руется львиная доля всех затрат и создаются реальные товары и услуги, без которых невозможно получение дохода.

Среди многочисленных задач производственного менеджмента следует выделить в качестве первоочередных такие:

- Формирование системы непрерывного обновления и развития продукта/услуги.
- Постоянное повышение качества товаров и услуг.
- Разработка политики технического обновления производства.
- Разработка стратегии технологической модернизации.

Управление персоналом

Трудно переоценить значение данного модуля для эффективного управления бизнесом, ибо основное его назначение — *содействовать повышению конкурентоспособности организации на основе раскрепощения трудового потенциала работников.* Для достижения этой крайне непростой цели необходимо решить следующие проблемы:

- Сформировать долгосрочные цели кадровой политики и найти пути ее достижения.
- Обеспечить формирование атмосферы синергизма в компании.
- Разработать и внедрить систему управления организационными изменениями.
- Обеспечить модернизацию мотивационного механизма организации.
- Сформировать гибкую и эффективную систему оценки персонала.

Финансовый менеджмент

Система финансового менеджмента *отвечает за финансовое благополучие организации.* На практике это означает решение следующих задач:

- Разработка системы бизнес-планирования, включающей, в первую очередь, формирование основных финансовых целей и финансовых индикаторов.
- Построение системы финансового мониторинга за динамикой доходов и затрат организации.
- Создание комплексной оценки бизнеса

2.1.4. ЗНАЧЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Признавая приоритетную роль управляющей подсистемы, нельзя не отметить большое значение **инфраструктуры менеджмента** для успешного управления бизнесом. В условиях современного высокого

уровня конкуренции наиболее впечатляющих результатов добиваются те компании, у которых наилучшим образом:

- сформирован и развивается *информационный менеджмент*, способный не только дать целостную и глубокую картину рынка и других сегментов внешнего бизнес-окружения, но и обеспечить поступление нужной информации нужным работникам в нужное время;
- сконструирован *инновационный механизм*, побуждающий работников постоянно удивлять потребителей новыми продуктами идеями и решениями;
- отлажена *система поиска и привлечения необходимых инвестиций* для поддержания высокого инновационного накала в организации;
- используются возможности *проектного менеджмента* как системы, позволяющей оперативно решать конкретные технические и организационные проблемы, обеспечивать возможность творчества для многих работников, содействовать внедрению новой модели планирования профессиональной карьеры;
- развита система *безопасности бизнеса*, позволяющая противостоять внешним и внутренним потрясениям.

2.2. Персонализация системы менеджмента, или модель современного менеджера

Рассмотрев менеджмент как процесс и как систему, следует остановиться еще на одном аспекте — личностном, персонализированном качестве менеджмента. Другими словами, *менеджмент организации всегда олицетворен*, то есть представлен определенной совокупностью должностных лиц — руководителей и менеджеров. И это обстоятельство всегда является определяющим во всей сложной природе менеджмента. Нет и не может быть эффективной системы менеджмента, если руководителям и менеджерам не достает необходимой квалификации. Нет и не может быть эффективного процесса управления, если руководители и менеджеры недостаточно мотивированы.

Принимая во внимание и тот факт, что “менеджмент в принципе не может быть точной наукой” [1, с.24], следует видеть огромную роль человеческого фактора в успешном управлении бизнесом. Решение этой задачи требует не только хороших знаний и практических навыков, но и развитой интуиции и богатого воображения у

руководителей и менеджеров организации. Детальное и всестороннее описание технологий развития персонала будет дано в подразделе 3.4. Здесь же предлагается рассмотреть две проблемы:

Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру. Главные роли эффективного менеджера.

2.2.1. Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру

Прежде чем дать характеристику функций, следует сказать несколько слов о роли менеджера. В первую очередь имеется в виду линейный менеджер или “менеджер на линии огня”. Именно он, вступая в контакт с непосредственными производителями или потребителями товара/услуги, решает базовые управленческие задачи. От уровня решения этих задач зависит все остальное в организации. И в этом плане линейный менеджер “выполняет роль гена организации, который был прообразом всех органов более высокого порядка и из которого они в конце концов развились” [1, с.144].

Решающая функция менеджера — *обеспечить достижение целей организации*. Собственно, его для этого и нанимают. Понимание этой простой истины не представляет особых трудностей. А вот **как** обеспечить решение этой задачи — в этом и состоят искусство менеджера, его квалификация.

Какие сопутствующие функции должен осуществить менеджер, чтобы добиться поставленных целей? В качестве основных можно указать следующие:

- организовать работу своих подчиненных;
- умело разрешать возникающие в процессе работы противоречия.

Организация работы подчиненных

В распоряжении менеджера имеются три основных инструмента влияния на сотрудников: *принуждение*, *манипулирование* и *мотивирование* [2, с. 37].

Принуждение.

Если менеджер заставляет работника сделать что-либо, используя властный потенциал своей должности — это односторонний способ общения. Сотрудник обязан действовать, потому что у менеджера есть власть и потому что сотрудник считает, что у него самого в этих отношениях власти недостаточно. Менеджера не интересуют потребности сотрудника и его запросы; сотрудник является средством достижения цели менеджера.

Манипулирование.

Манипулирование — утонченная форма принуждения. В этом случае менеджер также использует сотрудника как средство для достижения своей цели, но сотрудник не замечает этого. Менеджер, с одной стороны, пытается выяснить интересы и ожидания сотрудника, однако лишь для того, чтобы использовать это как наживку при достижении своих собственных целей. Если работник заметит манипулирование, это будет иметь серьезные последствия для менеджера: сотрудник станет подозрительным и будет активно протестовать против дальнейших попыток манипулирования.

Мотивирование.

Мотивирование — это форма влияния на работника, которая требует больших затрат энергии со стороны менеджера. Должна иметь место открытая доверительная обоюдная связь между равными партнерами, которые принимают пожелания и требования друг друга. Если менеджер хочет мотивировать сотрудника выполнить что-то, он должен понимать, что в этом случае предстоит достаточно длительный процесс переговоров и торговли. Однако по завершении этой процедуры менеджер будет иметь соратника в борьбе за достижение целей организации.

Преодоление противоречий в управлении

Управлять — значит постоянно сталкиваться с противоречиями. Можно сказать, что управляющим платят за то, что они имеют дело с противоречиями и призваны разрешать их.

Основным противоречием менеджмента на линейном уровне можно считать *противоречие между результатами деятельности и удовлетворением персонала от работы*. Менеджеры должны способствовать достижению результата и получению удовлетворения от работы. Тот способ, который менеджер использует для разрешения данного противоречия, характеризует его **управленческий стиль**.

Основное противоречие в реальной практике распадается на целый ряд более конкретных противоречий. Следует дать краткую характеристику противоречий, которые связаны с выполнением работы и получением удовлетворения от нее.

Противоречие “объект — субъект”.

С одной стороны, менеджер воспринимает своих сотрудников как индивидуальностей — *субъектов*. С другой стороны, главной задачей организации является обеспечение ее выживания безо всякой связи с особенностями личностей. Эта задача должна быть решена

независимо от того, находится ли один из сотрудников в отпуске, другой — на больничном, а у третьего назначено свидание вне стен офиса. Поэтому менеджер обязан смотреть на своих сотрудников и как на *объектов*, то есть как на “средство достижения целей компании”. В нашем примере это означает, что присутствующие на работе сотрудники должны выполнять работу двух своих отсутствующих коллег, а третий — перенести свое свидание.

Таблица 1.6

Противоречия в управлении

Менеджер должен разрешать следующие противоречия, которые завязят друг от друга и не являются неразрешимыми							
	1	2	3	4	5	6	
Сотрудник как объект							Сотрудник как субъект
Отношение уникальности							Отношение равенства
Сохранить существующее							Изменить существующее
Выполнять по порядку							Дать свободу
Вызов сотрудникам и контроль над ними							Заботиться о сотрудниках
Дистанция и отдаление							Практиковать открытость и близость
Контроль							Доверие
Поощрение конкуренции							Поощрение сотрудничества
Акцент на личной ответственности							Акцент на общей ответственности
Личное решение							Групповое решение
Ориентация на внутреннее							Ориентация на внешнее
Избыток информации							Информации столько, сколько я считаю нужным
Конфликт							Гармония
Поиск проблем, творчество							Быстрое исполнение

Противоречие “уникальность — равенство”.

Каждый сотрудник имеет право быть самим собой и быть воспринятым как уникальная личность со стороны своего начальника. Вопреки этой уникальности менеджер должен относиться ко всем сотрудникам одинаково объективно, чтобы не оказывать кому-либо предпочтения или проявлять дискриминацию.

Противоречие “сохранение — изменение”.

С одной стороны, сохранение установок и процедур, доказавших свою полезность организации, и следование им является *необходимым* фундаментом любого предприятия. Но, с другой стороны, если организация не хочет остановиться в своем развитии и хочет быть успешной на рынке, должны иметь место постоянные изменения, позволяющие внедрить новую технику, технологические и организационные новации. Менеджер постоянно сталкивается с этим противоречием. И зачастую нуждается в использовании такого эффективного метода, каким является система управления организационными изменениями.

Противоречие “конкуренция — кооперация”.

Конкуренция означает постоянное участие всех сотрудников в гонке, в борьбе за выигрыш. С одной стороны, сотрудники участвуют в гонке, потому что одни хотят быть лучше других, другие стремятся сделать следующий шаг в своей карьере, третьи жаждут повышения своей зарплаты. Поэтому конкуренция позволяет менеджеру “развивать” и “продвигать” сотрудников. Однако, с другой стороны, менеджер должен пользоваться этим средством осторожно. Ибо он не должен забывать о кооперации, о том, чтобы работники сотрудничали для достижения общих целей.

Более полный перечень противоречий, которые должен разрешать каждый менеджер, представлен в таблице 1.6 [2].

Для успешного выполнения своих функций менеджер должен обладать достаточно внушительным перечнем профессиональных и человеческих качеств. Существует достаточно много подходов и точек зрения относительно необходимых качеств менеджера. По мнению автора, большим практическим потенциалом обладает подход, который используют в США при отборе кандидатов на высокооплачиваемые должности. Предлагаемый перечень качеств (см. табл. 1.7) [3] позволяет сформировать “портрет” современного менеджера и может служить моделью, на которую должен ориентироваться каждый нормально амбициозный менеджер.

**Общий перечень профессиональных и человеческих качеств,
которые должны быть присущи современному менеджеру**

1. Общительность	26. Работоспособность
2. Чувство нового	27. Умение организовать самого себя
3. Требовательность к людям	28. Самостоятельность
4. Преданность делу	29. Дисциплинированность
5. Принципиальность	30. Умение говорить по телефону
6. Знание фактов, цифр, данных	31. Умение анализировать
7. Инициативность	32. Умение оценивать работу подчиненных
8. Умение предвидеть	33. Выдержанность
9. Умение проконтролировать исполнение	34. Аккуратность в работе
10. Чувство юмора	35. Умение инструктировать
11. Требовательность к себе	36. Умение поддерживать инициативу
12. Умение слушать	37. Умение довести начатое дело до конца
13. Умение убеждать	38. Умение заинтересовать в выполнении работы
14. Единство слов и действий	39. Умение рисковать
15. Самокритичность	40. Энергичность
16. Чувство личной ответственности	41. Умение показать личный пример
17. Внимательное отношение к людям	42. Способность вызывать энтузиазм
18. Вежливость	43. Усидчивость
19. Искренность	44. Умение работать ровно, без сбоев
20. Умение выступать	45. Активность в общественной работе
21. Целеустремленность	46. Умение организовать людей
22. Тактичность	47. Интуиция
23. Справедливость	48. Умение управлять своими эмоциями
24. Умение ценить время	
25. Умение вызывать доверие	

2.2.2. Главные роли эффективного менеджера

Обладание вышеназванными качествами создает необходимые предпосылки для того, чтобы сыграть свою главную роль — роль лидера. При этом речь идет не о формальном, а реальном — харизматическом — лидере, которому сотрудники подчиняются не в силу его официального статуса, а из-за глубокого внутреннего убеждения. Что же позволяет добиться такого признания? Убедительным ответом на этот вопрос представляется модель, сформированная С. Уэллсом в его книге “Босс многоликий” [4]. Оказывается, для того чтобы успешно играть роль лидера, надо прежде научиться хорошо исполнять девять более конкретных ролей (см. табл.1.8).

Раскроем содержание этих ролей более детально.

Мудрец

Это игрок, способный решать самые сложные головоломки. Он может выстраивать целостное представление о ситуации. Мудрец вносит в решение проблем элемент озарения, генерирует идеи на стыке нескольких отраслей знания и культуры.

Склонности:

- постоянно расширяет объем знаний в разных областях;
- использует многовариантные подходы;
- инициирует и приветствует свободный поток информации и идей;
- видит порядок там, где остальные видят лишь хаос.

Таблица 1.8

Роли руководителя-лидера

Основные направления руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	<i>Мудрец</i> Разработка стратегии	<i>Пророк</i> Новаторство во имя будущего	<i>Волшебник</i> Гармонизация перемен
Люди	<i>Глобалист</i> Сглаживание культурных различий	<i>Наставник</i> Мотивация работников	<i>Союзник</i> Построение партнерства
Работа	<i>Властитель</i> Принятие решений	<i>Проводник</i> Достижение целей	<i>Художник</i> Стремление к совершенству
Основание для всех ролей Ключевые ценности			

Пророк — открывает пути в будущее, смело рисуя перспективы и увлекая остальных за собой. Этот человек обладает развитым воображением и зачастую ясно видит новые возможности там, где большинство людей видит лишь хаос и упадок.

Склонности:

- стремится к тому, что кажется недостижимым;
- заражает своим энтузиазмом окружающих людей;

- определяет цели и направляет деятельность подчиненных на их достижение;
- работает с командой над созданием общих представлений и целей и путей их достижения.

Волшебник — обладает способностью осуществлять перемены в организации, казалось бы, без видимых усилий. Он убежден, что все перемены приводят к лучшему.

Склонности:

- обладает способностью видоизменять структуру систем;
- легко трансформирует нестабильность в движение к новым завоеваниям;
- преодолевает разрыв между существующим состоянием организации и тем, которое необходимо для нее;
- понимает ситуацию и управляет сопротивлением переменам и страхом перед ними.

Глобалист. Его роль удастся тому, кто может легко взаимодействовать с различным культурным окружением. Это, в первую очередь, объясняется тем, что Глобалист очень живо интересуется различными культурами и обладает хорошими знаниями о сильных и слабых сторонах многих культур. Он готов извлечь большую выгоду из различных идей и традиций, которые присущи тем или иным культурам.

Склонности:

- оценивает значение других культур, не противопоставляя себя им, но и не отказываясь от наследия своей культуры;
- стремится к пониманию принципов мышления и поведения других людей;
- создает атмосферу понимания и доверия между представителями различных культур;
- повышает конкурентоспособность организации за счет культурного многообразия.

Наставник. Основная его функция — передача своего мастерства. Наставники идут своей дорогой к мастерству. Достигнув многого, они хотят помочь другим также подняться к вершинам мастерства. Наставник — не учитель. Он не столько учит, сколько помогает подчиненным развиваться в желаемом направлении, в соответствии с их потребностями и возможностями.

Склонности:

- увлечен самосовершенствованием, постоянно учится и развивает свои способности;
- помогает людям двигаться вперед по пути личного развития;
- вселяет в людей уверенность в доступности и пользе обучения;
- увязывает потребности организации с развитием способностей и навыков отдельных личностей.

Союзник — человек, который считает своим долгом работать совместно с другими людьми, предоставляя им возможность достигать высшего уровня производительности. Союзник уверен в способностях и ответственности окружающих. Уважает стремление других людей сохранять свою независимость. Сохраняет возможность для проявления индивидуальных мнений и действий. Строит свои отношения на основе равноправия. Союзник сосредоточен на людях, а не на работе, ибо верит, что надежное партнерство — залог высоких результатов.

Склонности:

- обращается со всеми людьми как с равными;
- поддерживает дух делового партнерства, в рамках которого участники полагаются на способности и чувство ответственности других людей;
- создает командный дух, атмосферу доверия и согласия, помогает разрешать конфликты;
- создает высокий уровень вовлеченности в командное дело.

Властитель. Характерные качества — способность принимать решения, брать на себя ответственность за их последствия и вдохновлять людей на их выполнение. Он никогда не прячется за коллективное мнение. Чтобы избежать личной ответственности, чтобы вдохновить сотрудников, помогает осознать необходимость определенных действий, делегирует им достаточную власть для осуществления этих действий.

Склонности:

- использует власть для принятия решений;
- создает порядок, выбирая определенный курс действий;
- минимизирует период времени между принятием решения и его осуществлением;
- принимает на себя ответственность за трудные и непопулярные решения.

Проводник — Проводник ставит конкретные и трудные цели, но при этом руководит процессом их достижения: составляет график действий, вдохновляет подчиненных, гасит возникающие по ходу выполнения “пожары” и т. п.

Следует обратить внимание на сложность и ответственность этой роли. Все предшествующие роли являлись, по сути, подготовкой к роли Проводника — главному испытанию компетентности руководителя. Проводник — лидерская роль, которая направлена на выполнение работ, внедрение принятых решений, подготовленных Властителем, организацию работ, в ходе которых Художник сможет установить и отрегулировать стандарты качества.

Склонности:

- считает жесткие сроки выполнения работ и трудности на пути воодушевляющими условиями деятельности;
- погружен в рабочий процесс, всегда готов отреагировать на новые возможности и перспективы;
- организует работу так, чтобы были ясны роль и вклад каждого работника в достижение общих целей;
- поддерживает общую и индивидуальную ответственность за выполняемую работу;
- заботится об обеспечении рабочего места необходимыми ресурсами и информацией.

Художник. Эта роль представляет образ человека, который гордится своей работой, стремится к совершенству. Художник всегда ищет пути для создания новой продукции, радикального улучшения ее качества. Он ценит все, что помогает подвешивать уровень стандартов качества. Обладает острым желанием изменять существующее положение дел.

Склонности:

- относится к работе как к искусству, стремится к высоким стандартам, к настоящему мастерству;
- активизируется в условиях повышенных требований со стороны потребителей и конкурентов;
- вовлекает сотрудников в постоянный поиск усовершенствований и повышения качества;
- нетерпим к ошибкам и промахам, вызванным небрежным отношением к работе, но очень терпелив, когда речь идет о повышении качества и поиске новых путей развития.

Таким образом, формирование определенной структуры системы управления, выполнение менеджерами своих функций и ролей обеспечивают дееспособность менеджмента организации.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Друкер Питер Ф.* Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Издат. дом “Вильямс”, 2001. — 398 с.
2. *Weule M.* General Management Course. Essen. — TACIS Project No. LUK 0007, 1993.
3. *Сборник тестов по отбору кандидатов при найме на работу (Методика США).* — Воронеж: МП “ТИП-ТАИМС ЗНВО”, 1991.
4. *Уэллс С.* Босс многоликий. — СПб.: Питер, 2002. — 256 с.

3. ПОТЕНЦИАЛ БИЗНЕС-КОНСАЛТИНГА

В фокусе внимания:

- Содержание и роль консалтинга.
- Характеристика консалтингового цикла.

Наша цель — раскрыть возможности управленческого консультирования для совершенствования системы менеджмента организации и последующего повышения эффективности ее бизнесовой деятельности; и материал этой главы поможет решению двух задач:

- во-первых, раскрыть смысл консалтинга, то есть продемонстрировать привлекательность этой деятельности для руководителей и менеджеров организаций;
- во-вторых, показать условия успешного консультирования, то есть дать возможность представить “консалтинговую кухню”, а также скрытую технологию подготовки и проведения консалтинговой деятельности.

Для того чтобы проверить свои знания, степень усвоения материала, предусмотрено использование тестовых вопросов. Ответы на эти вопросы помогут определить уровень знаний по ключевым проблемам. Для работы с каждым вариантом советуем воспользоваться таким алгоритмом:

- прочитайте внимательно вопрос или задание (см. блок самоконтроля — выделено жирным шрифтом);
- выберите ваш вариант ответа;
- сверьте свои пометки с правильными ответами, которые находятся в конце книги;
- подсчитайте количество правильных ответов.

При оценке знаний используйте следующую шкалу:

90–100 % правильных ответов — *отлично*;

70–89 % — *хорошо*;

40–69 % — *удовлетворительно*;

менее 40 % — *неудовлетворительно*.

3.1. Содержание и роль консалтинга

Консультирование как бизнес. Основные задачи консалтинга.

3.1.1. Консультирование как бизнес

В условиях перехода к рыночной форме хозяйствования большую актуальность приобретает проблема принятия менеджерами предприятий самостоятельных решений не только относительно текущих, но и долгосрочных, стратегических вопросов. При этом следует заметить, что в современных условиях хозяйствования быстро возрастает цена ошибки руководителя. Поэтому не случайно, что во всём мире на протяжении последних 30–40 лет повышается внимание к управленческому консультированию. За это время произошла трансформация самого управленческого консультирования. Сейчас оно выступает в форме консалтинга, как комплексного и эффективного способа помощи бизнесменам и менеджерам в сфере диагностики состояния бизнеса, определения причин существующих трудностей, прогнозирования стратегических перспектив, подготовки к принятию конкретных решений.

Роль управленческого консультирования повышается также вследствие усиления темпов изменений, которые происходят в бизнес-окружении компании или организации. Чем отличаются успешные компании от обанкротившихся? Тем, что они в состоянии разработать эффективную систему приспособления к изменениям во внешней среде. Успешно работающие компании постоянно пробуют приспособиться:

- к влиянию со стороны экономических, научно-технических, социальных, государственных институтов;
- к давлению со стороны коллективных, групповых, индивидуальных интересов;
- к изменениям, которые происходят в качестве рабочей силы, повышении ее стоимости и др.

Следует подчеркнуть, что все эти попытки наиболее успешны при использовании значительного потенциала управленческого консультирования. Более того, именно управленческое консультирование позволяет предотвращать очень большие потери, которые возможны вследствие грубых ошибок менеджеров, руководителей, владель-

цев при планировании, организации отношений между работниками, несовершенной системы контроля.

Место и роль консалтинговых организаций в обеспечении развития предприятия определяются прежде всего самой природой консалтинга. Для выяснения этой природы, в первую очередь, нужно представлять принципиальную разницу между консультированием и консалтингом. Необходимо видеть, что **консультирование** существует как обучение и помощь советами, а **консалтинг** выступает как помощь в решении проблемы заказчика. То есть *консалтинг выступает как комплексная услуга по проведению диагностики и лечения бизнеса*. На практике это предусматривает следующие этапы:

- сбор **общей информации** про бизнес;
- выявление **симптомов** болезни или осложнений;
- выяснение **проблем**, то есть основных слабостей, которые вызывают симптомы и подрывают эффективность бизнеса;
- поиск **альтернативных решений**, которые ведут к устранению проблем и сопутствующих симптомов;
- разработку и внедрение **рекомендаций** для улучшения ситуации.

Пониманию природы консалтинга способствует также поиск ответа на вопрос: **“Почему пользуются услугами консультантов?”**. Потому что консультанты обладают определенными качествами, которые отсутствуют у других. Прежде всего это:

- особенные знания и умения;
- способность оказать интенсивную профессиональную помощь;
- беспристрастный взгляд на проблему со стороны;
- владение технологией обоснования решений, принятых руководством;
- обеспечение обучения путём консультаций.

То есть, консалтинг имеет свой предмет деятельности, свои специфические технологии, а также свои кадры, которые должны обладать высоким профессионализмом.

К основным **критериям профессионализма** консультанта относятся:

- Выдающиеся способности к диагнозу, анализу, синтезу.
- Очень развитое воображение.
- Честность и целостность.
- Высокое коммуникационное мастерство (устное и письменное).
- Способность устанавливать продуктивные отношения с другими.
- Стремление учить, тренировать и помогать другим.

- Способность видеть картину в целом.
- Желание разрабатывать новые методы исследования и обучения.
- Энтузиазм и настойчивость.

Опираясь на эти личностные и профессиональные качества, бизнес-консультант оказывает действенную помощь предпринимателям и менеджерам в решении широкого круга вопросов. Попробуем очертить круг этих вопросов, сгруппировав их в шесть основных блоков.

3.1.2. Основные задачи консалтинга

Среди многообразия задач консалтинга следует выделить в качестве основных:

- предоставление информации клиенту;
- проведение диагностики проблем, которые волнуют клиента;
- разработка рекомендаций, основанных на профессиональной диагностике состояния бизнеса;
- предоставление помощи в реализации рекомендаций;
- содействие повышению квалификации клиента;
- повышение эффективности системы управления организации.

Расшифруем в сжатом виде эти задачи.

Предоставление информации клиенту

Одна из важнейших потребностей руководителя и менеджера — наличие актуальной и надёжной информации. Огромный поток и разнообразие информации часто делают эту проблему неподъемной для перегруженного бизнесмена. Поэтому будет полностью оправдано передать ее решение консультантам, которые могут не только отслеживать новые “волны” в информационном океане, но и подавать информацию потребителю в необходимой форме. Из опыта известно, что существует очень большой спрос на определенную форму классификации информации (см. табл. 1.9).

Проведение диагностики проблем, которые волнуют клиента

Вся сложность бизнес-диагностики состоит в том, что очень часто настоящая проблема скрыта среди многих симптомов. Поэтому нужно иметь определённые навыки и опыт для правильного определения и классификации симптомов и проблем. Но сначала важно четко представлять различия между симптомами и проблемами.

Структура необходимой бизнес-информации

Общая рыночная информация	Информация о потребителях	Информация о конкурентах	Информация о поставщиках	Нормативная информация
<ul style="list-style-type: none"> • Перспективы развития отрасли • Состояние на рынке кредитов • Состояние фондового рынка • Демографическая и социологическая информация, др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение главных потребителей • Перспективы их развития • Определение круга людей, которые имеют влияние при принятии решений • Определение потенциальных потребителей, др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Перспективы развития производственных фондов • Усилия по повышению квалификации персонала • Средства повышения мотивации персонала • Политика в сфере ценообразования, др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Перспективы развития рынка техники и оборудования • Новое на рынке современных технологий • Новости рынка сырья, топлива, др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменения в налогообложении • Новое в бухгалтерском учете и отчетности • Изменения в таможенном законодательстве, др.

Симптомы — это признаки, показатели наличия проблемы. Они, как индикаторные лампочки, высвечивают не саму проблему, а только ее присутствие. Например, падение товарооборота компании, жалобы покупателей, неудовлетворенность работников и т. п.

Проблемы — уже глубинные слабости компании: низкое качество ее товаров, низкий уровень сервисного обслуживания и т. д. Среди проблем также нужно найти определенную иерархию, для того чтобы обнаружить коренную проблему.

С целью проведения эффективной диагностики целесообразно использовать средства, приведенные в табл. 1.10.

Разработка рекомендаций, основанных на профессиональной диагностике состояния бизнеса

Диагностика дает богатый материал для анализа проблем клиента. Но фактически это только подготовительная работа для формирования эффективных рекомендаций по решению этих проблем. И настоящее искусство бизнес-консультанта проявляется в его умении выбрать из многих альтернативных вариантов наиболее оптимальный и предложить его для решения проблем.

Таблица 1.10

Основные методы эффективной диагностики бизнеса

Анализ документации компании	Анкетирование и опрос работников	Интервьюирование менеджеров
<ul style="list-style-type: none"> • Изучение плановой и отчетной документации • Анализ внутренних нормативов и стандартов • Анализ жалоб потребителей, др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценочный опрос с целью выявления отношения к существующей системе управления • Опрос с целью выявления интересных инициатив и предложений, др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Фронтальное интервьюирование с целью изучения общего состояния системы управления • Тематическое интервьюирование с целью углубленного анализа состояния дел

Чаще всего рекомендации выступают в форме разработки программы конкретных действий для решения существующей проблемы. Примером может служить антикризисная программа, представленная ниже в общем виде.

Таблица 1.11

Антикризисная программа предприятия

Содержание деятельности	Срок исполнения	Ответственность	Ресурсы
1. Разработка обновленной общей стратегии предприятия			
2. Формирование эффективной маркетинговой стратегии			
3. Стратегия обновления продукции предприятия			
4. Разработка современной кадровой стратегии			
5. Совершенствование финансовой стратегии предприятия			

Предоставление помощи в реализации рекомендаций

Принципиальным моментом в консалтинговой деятельности является то, что после разработки рекомендаций следует этап внедрения

ния. Более того, на практике разработка рекомендаций и их внедрение осуществляются почти одновременно. То есть используется многоитерационная технология: все предложения проходят апробацию, после чего в них вносятся поправки и они становятся более конкретными. Потом снова следует фаза проверки практикой, а за ней — коррекция рекомендаций.

В реальном консалтинге часто используется алгоритм, представленный на схеме рис. 1.12.

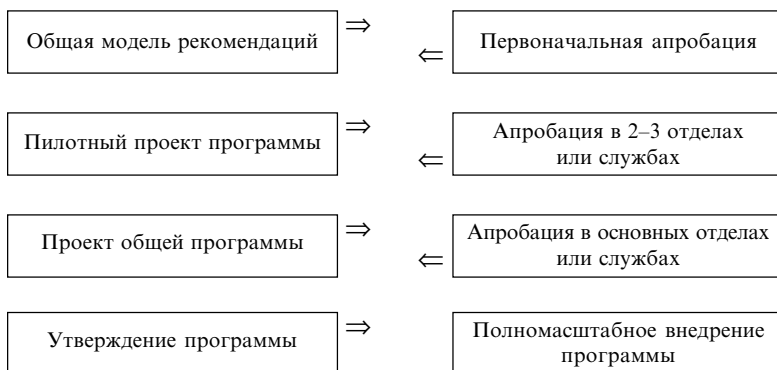


Рис. 1.12. Схема разработки и внедрения рекомендаций

Содействие повышению квалификации клиента

Это еще одна характерная черта и отличие консалтинга. Реализация рекомендаций осуществляется параллельно с проведением тренингов, семинаров, совещаний с руководством, менеджерами, исполнителями. Потому что без этой образовательной поддержки сам процесс решения проблем предприятия существенно тормозится и усложняется.

Естественно, что программа тренингового цикла формируется в зависимости от тех проблем, которые решаются при реализации конкретного проекта. Но при решении проблем малых предприятий, которые созданы недавно или еще только создаются, можно предложить учебный план, который уже использовался на протяжении многих лет и доказал свою эффективность (см. табл. 1.12).

**Учебный план
тренингового цикла “Содействие развитию малого бизнеса”
(пример)**

	Название тренинга	Количество часов
1	Правовые аспекты создания малых предприятий	4
2	Маркетинговые аспекты деятельности малого предприятия	8
3	Проблемы создания команды и мотивации персонала	8
4	Бизнес-планирование в малых предприятиях	12
5	Цикл формирования портфелей заказчика	8
	Всего	40

У тренингов много преимуществ, но нужно назвать еще одно. Кроме непосредственного повышения квалификации менеджеров, они дают возможность в дальнейшем им самим организовать обучение своих подчиненных по аналогичной технологии.

Повышение эффективности системы управления организации

Консалтинговые компании играют важную роль в развитии бизнеса организации. Это может проявляться в разработке системы маркетингового планирования, формировании современной модели мотивации персонала, при создании антикризисных программ и т. д. Но основное предназначение консалтинга — помочь руководителям избежать достаточно типичных ошибок в управлении, что обеспечит своевременное предотвращение неоправданных затрат и потерь. Эти потери, как правило, в несколько раз превышают оплату услуг консультантов. Так, например, штрафные санкции для большинства хозяйствующих субъектов в 5–10 раз больше, чем стоимость аудиторской проверки [2, с. 131]. Поэтому *разница между потенциальными потерями и ценой консалтинговых услуг обеспечивает существование консалтингового бизнеса и является консолидированным показателем его эффективности.*

Среди основных ошибок, которые наиболее часто допускают руководители организаций в управлении, наиболее небезопасны для существования самого бизнеса следующие:

- игнорирование стратегического менеджмента;
- ошибки в оценке объема рынка сбыта и будущих доходов;
- просчеты в формировании управленческой команды;
- неправильное определение затрат на реализацию бизнес-проектов;
- ошибки в создании механизма финансового менеджмента;
- экономия на рекламе и представительских расходах;
- экономия на услугах профессиональных консультантов.

Несколько слов относительно такой ошибки, как экономия на услугах профессиональных консультантов. Базой этого просчета выступает целый ряд факторов:

- чрезмерно высокая самоуверенность руководителей;
- недоверие к любому совету со стороны внешних экспертов;
- комплекс узкого специалиста: “Кто знает мое дело лучше, чем я?!”;
- недостаточная квалификация некоторых консультантов.

Но все это постепенно отходит в прошлое. В сознании руководителей все больше укрепляется мысль, что каждый делает свое дело. Руководитель и менеджер, как правило, хорошо представляют техническую сторону своего бизнеса. Тут им нет равных. Однако решение вопросов, которые связаны с разработкой общей стратегии, формированием бизнес-плана, подготовкой маркетингового плана и рекламной программы, лучше все-таки предоставить консультантам-профессионалам.

3.2. Характеристика консалтингового цикла

Содержание консалтингового цикла. Основные шаги в процессе консалтинга. Почему клиент нанимает консультанта.

3.2.1. СОДЕРЖАНИЕ КОНСАЛТИНГОВОГО ЦИКЛА

Консалтинговый цикл — сложный, многоступенчатый процесс, который можно представить себе в виде своеобразного “консалтингового колеса” (см. рис. 1.13). Фактически, это период времени от начала консалтинговой деятельности, нацеленной на решение определенной проблемы клиента, до ее завершения. Как консультанту, так и руководителю организации-клиента необходимо четко представлять основные виды и формы этой деятельности, а также последовательность в ее осуществлении.

3.2.2. Основные шаги в процессе консалтинга [1]:

- Начальный контакт с клиентом.
- Первичное предложение.
- Составление контракта.
- Сбор необходимой информации.
- Анализ информации.
- Альтернативы и рекомендации.
- Организация связей и отчетности.
- Стадия внедрения.
- Завершение консалтинговой деятельности и проведение ее оценки.

Каждый шаг имеет свои отличия, определенные цели и задачи. Все шаги взаимосвязаны, то есть каждый следующий шаг базируется на результатах предыдущего. Каждый шаг должен быть спланирован для обеспечения качества услуг, которые предоставляются. Рассмотрим наиболее важные и сложные шаги.



Рис. 1.13. Структура консалтингового цикла

ШАГ 1. Начальный контакт с клиентом

Как правило, начальный контакт с клиентом происходит после того, как клиент:

- понял, что у него возникла проблема и принимает решение предпринять что-нибудь;
- верит, что данная проблема может быть решена;
- понимает необходимость внешней помощи.

Что нужно делать консультанту во время первого контакта?

- выяснить природу проблемы и объем необходимой помощи;
- выяснить, кто в организации-клиенте инициировал обращение к консультанту;
- идентифицировать, кто в организации-клиенте будет принимать окончательное решение о подписании контракта и кто влияет на это решение;
- установить деловые контакты с упомянутыми выше людьми;
- установить связь между проблемой клиента и услугами, которые вы можете предоставить;
- показать ваши возможности в решении проблем клиента.

ШАГ 2. Первичное предложение

Первоначальный обзор включает сбор информации о клиенте и его проблемах. Очень важна в этом обзоре информация о секторе экономики, где работает клиент.

Разработка плана консультирования.

План консультации *базируется* на:

- информации, которая получена после первичного изучения проблемы;
- прошлом опыте;
- результатах подобных консультаций.

План консультаций *включает*:

- основные цели, которые должны будут достигнуты во время реализации проекта;
- задания, которые нужно выполнить для достижения определенной цели;
- для каждого задания следует определить уровень навыков, размер почасовой оплаты, а также количество рабочих часов консультантов, необходимое для выполнения каждого задания;
- приблизительный срок исполнения задания.

ШАГ 3. Деловое предложение и составление контракта

Предложение включает:

- обоснование, цели, масштабы и подход к консультированию;
- характеристику методологии, которая будет использоваться;
- описание команды консультантов;
- подход к управлению проектом с описанием ответственности команды консультантов, расписание встреч, периодичность предоставления отчетов;
- преимущества, которые получает клиент от реализации проекта (результаты), включая реальные обязанности;
- прогнозируемый бюджет;
- необходимые приложения (предыдущий опыт, резюме сотрудников, форма расчетов, формы анкет, что предлагаются к использованию).

Каждое деловое предложение сопровождается отдельным кратким **письмом**, где излагается понимание проблем клиента, ваше желание помочь ему.

ШАГ 4. Сбор необходимой информации

Процесс сбора информации включает:

- идентификацию необходимых источников информации;
- предварительный сбор информации;
- выявление информации, которой еще не хватает;
- проведение анкетирования, интервью, совещаний;
- систематизацию собранной информации.

ШАГ 5. Анализ информации

После того как данные собраны, необходимо их проанализировать и прийти к определенным заключениям. Это делается с помощью алгоритма:

- классификация данных;
- сравнения;
- синтез данных.

3.2.3. Почему клиент нанимает консультанта

Потому что для него очень важно:

- обеспечить независимое и беспристрастное суждение;
- получить новые идеи и свежие подходы;

- найти проблемы и оценить возможности их решения;
- выполнить задание, что требует редких специальных навыков;
- повысить уровень профессиональных навыков своего персонала.

Однако консультанту необходимо опасаться “ловушки избыточной ответственности”. Дело в том, что среди руководителей организаций достаточно распространено ошибочное мнение, что консультант должен не только разобраться с причинами имеющихся трудностей, но и обеспечить их устранение. Это заблуждение особенно широко распространено среди руководителей, которые впервые решили воспользоваться услугами внешних консультантов. В этой ситуации консультанту необходимо проявить достаточную решительность и внести ясность еще на этапе переговоров: в консалтинге, как в медицине — доктор назначает лечение, но принимает лекарство и прилагает определенные усилия по выздоровлению сам пациент.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Consulting Skills Workshop for Transbusiness Project*. By Michael Veltman, Allard Everts. KPMG. — Utrecht, 1993.
2. *Есинов В., Маховикова Г., Терехова В.* Оценка бизнеса. — СПб.: Питер, 2001. — 416 с.
3. *Коростельов В. А.* Управлінське консультування. — К.: МАУП, 2003. — 104 с.

Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций

Потенциал бизнес-консалтинга

1. Как надо понимать процесс консультирования?

- а). Это помощь советами.
- б). Это помощь в решении проблем клиента.

2. Как нужно понимать феномен консалтинга?

- а). Это другое название процесса консультирования.
- б). Консалтинг выступает как комплексная услуга по проведению диагностики и лечения бизнеса.
- в). Это квалифицированная помощь советами.

3. Почему существует спрос на услуги консультантов?

- а). Потому что они обладают качествами, которых нет у других.
- б). Потому что это сейчас престижно.
- в). Потому что нельзя получить кредит без помощи со стороны профессиональных консультантов.

4. Укажите 3 важнейших профессиональных качества бизнес-консультанта.

- а). Особенные знания и навыки.
- б). Беспристрастный взгляд на проблему со стороны.
- в). Обеспечение учебы путем консультирования.
- г). Возможность обеспечить предотвращения ошибок руководителю.
- в). Обеспечение эффективных бизнес-контактов.

5. Назовите основные личные качества бизнес-консультанта.

- а). Выдающиеся способности к диагностике, анализу, синтезу, очень развитое воображение.
- б). Высокое коммуникативное мастерство, стремление учить, тренировать и помогать другим.
- в). Способность видеть картину в целом.
- г). Все вышеназванное.

6. Какая бизнес-информация прежде всего необходима руководителям и менеджерам?

- а). Общая рыночная информация.
- б). Информация о потребителях и конкурентах.
- в). Информация о поставщиках.
- г). Информация, касающаяся государственного регулирования.
- д). Все вышеназванные виды информации.

7. Как Вы понимаете сущность симптомов бизнес-заболевания?

- а). Симптомы — это главные просчеты в управлении бизнесом.
- б). Симптомы — признаки, показатели наличия проблемы, которая разрушает бизнес.
- в). Симптомы бизнес-заболевания — это что-то надуманное.

8. Как нужно понимать сущность проблем при бизнес-заболевании?

- а). Под проблемами нужно понимать все, что мешает нормальному развитию бизнеса.

- б). Все проблемы возникают вследствие некомпетентности руководства компании.
- в). Проблемы — это глубинные слабости компании.

9. Какие средства целесообразно использовать с целью проведения эффективной диагностики бизнеса?

- а). Анализ документации компании.
- б). Анкетирование и опрос работников.
- в). Интервьюирование менеджеров.
- г). Все названное выше.

10. Как наиболее целесообразно проводить внедрение разработанных рекомендаций?

- а). Необходимо предоставить некоторое время руководству на ознакомление с рекомендациями.
- б). Нужно провести практическую конференцию для разъяснения смысла рекомендаций.
- в). Целесообразно разработку рекомендаций и их внедрение проводить почти одновременно.

11. Когда руководитель принимает решение воспользоваться услугами бизнес-консультантов?

- а) Когда он понял, что у него возникла проблема и без внешней помощи ему эту проблему не решить.
- б) Верит, что данная проблема может быть решена.
- в) Когда у него появляются лишние денежные средства.

12. Что в первую очередь нужно делать консультанту во время первого контакта?

- а). Идентифицировать, кто в организации-клиенте будет принимать заключительное решение про подписание контракта и кто влияет на это решение.
- б). Выяснить природу проблемы и объем необходимой помощи.
- в). Согласовать текст делового контракта.
- г). Все вышеназванное.

13. Из всех предложенных вариантов ответов выберите те два, которые раскрывают смысл делового предложения.

- а). Деловое предложение — это детальный план конкретных действий, перечень этапов, графики исполнения работ.

- б). Деловое предложение имеет обоснование, цель, масштабы и подход к консультированию, описание команды консультантов, прогнозируемый бюджет.
- в). Деловое предложение содержит преимущества, которые получает клиент от исполнения проекта (результаты), включая реальные обязанности.
- г). Деловое предложение имеет основные условия контракта на исполнение работ.

14. Найдите три характерные черты, которые раскрывают процесс сбора необходимой информации.

- а). Определение необходимой информации и необходимых информационных источников.
- б). Согласование информации с заказчиком.
- в). Предварительный сбор информации, выявление информации, которой еще не хватает.
- г). Проведение анкетирования, интервью, совещаний, систематизации собранной информации.
- д). Сведение информации в таблицы.

15. Укажите два наиболее существенных признака процесса анализа информации.

- а). Поиск необходимых аналитических компьютерных программ.
- б). Классификация данных и анализ взаимоотношений между определенными показателями.
- в). Проведение сравнений и осуществление синтеза данных.
- г). Использование дедуктивного метода.

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО БЛОКА СИСТЕМЫ

В фокусе внимания:

- Помощь в повышении роли общего менеджмента.
- Содействие в развитии маркетинга.
- Активизация внимания к проблемам кадрового менеджмента.
- Поддержка в создании системы финансового менеджмента.

1. Помощь в повышении роли общего МЕНЕДЖМЕНТА

Краткая характеристика структуры общего менеджмента. Формирование общей стратегии. Процедура реализации стратегии. Моделирование корпоративной культуры.

1.1. Краткая характеристика структуры общего МЕНЕДЖМЕНТА

Опыт работы с украинскими предприятиями и организациями позволяет сделать не очень утешительный вывод — одной из наиболее неразвитых сфер менеджмента хозяйствующих субъектов выступает общий менеджмент. Соответственно, именно в этой сфере наиболее эффективной может быть помощь со стороны бизнес-консультантов. По каким направлениям целесообразно оказывать эту помощь? Думается, в первую очередь, по разработке *концептуальной модели общего менеджмента*. В самом укрупненном виде эту модель представляет схема на рис. 2.1.

Рассмотрим кратко основные элементы этой модели.

Разработка миссии. Стратегический менеджмент начинается с разработки именно миссии организации. *Миссия подобна маяку. Она*

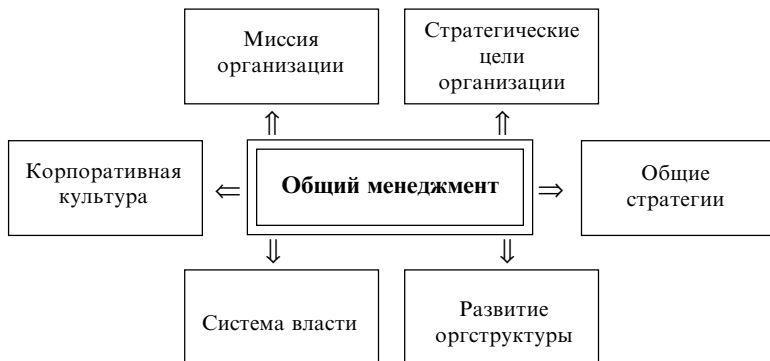


Рис.2.1. Модель общего менеджмента организации

не спасает корабль от шторма, но помогает проложить более верный курс.

Определение стратегических целей. К стратегическим целям относятся долговременные ориентиры организации. Обычно они устанавливаются на срок 5 и более лет. Обязательный признак стратегических целей — их количественная определенность, то есть конкретный ответ на вопросы: “Куда?”, “Когда?”, “Сколько?”.

Формирование системы стратегий. Речь идет о выборе средств и методов достижения поставленных целей организации. На практике это происходит в форме выбора из наиболее распространенных стратегий или их комбинаций.

Развитие оргструктуры. Организационная структура представляет совокупность всех подразделений и служб фирмы и выступает своеобразным “скелетом” всей системы менеджмента. После того как были определены стратегические средства и стратегии, происходит формирование или перестройка организационной структуры. И не наоборот, как это часто встречается в Украине.

Совершенствование системы власти и лидерства. Критически важным вопросом системы власти является делегирование адекватной ответственности и полномочий на соответствующие уровни управления.

Модернизация корпоративной культуры. Корпоративная культура в широком смысле слова охватывает всю совокупность материальных (техника и технология, производственный опыт и др.) и духовных ценностей (традиции, ценности, дух команды и т. д.) организации.

1.2. Формирование общей стратегии

Понимание общей стратегии. Миссия организации. Стратегические цели организации. Принципы целеполагания. Содержащие стратегии организации. Виды стратегий.

Общая стратегия представляет план достижения определенных бизнес-целей в самом общем виде. Как и всякий план, общая стратегия включает в себя два главных компонента: стратегические цели и средства их достижения. Однако у общей стратегии имеется еще один важный компонент — миссия. И именно с разработки миссии и должно начинаться формирование общей стратегии любой организации.

1.2.1. Миссия организации

Миссию организации следует рассматривать как единство философского и практического начал в стратегическом планировании (см. рис. 2.2). *Философия* организации представляет *ценности, верования и принципы*, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. *Предназначение* раскрывает *смысл существования организации*. Оно определяет действия, которые организация думает осуществлять, и то, какого типа организацией она предполагает быть.

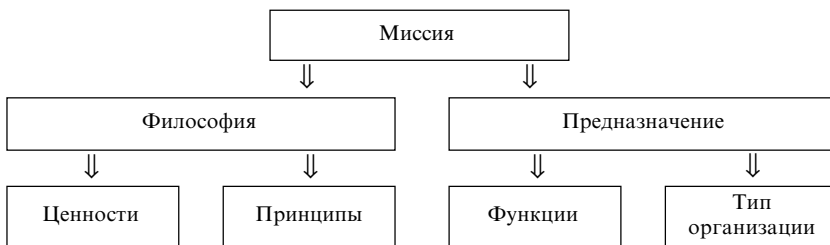


Рис.2.2. Содержание миссии

Таким образом, миссия организации есть не что иное как *сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация*. Правильно сформулированная миссия обязательно несет в себе нечто такое, что делает ее уникаль-

ной, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана [1].

Как считает Филипп Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия поясняет, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены такие характеристики организации:

- **целевые ориентиры** организации, показывающие, на решение каких задач нацелена деятельность организации, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- **сфера деятельности** организации — какой продукт организация предлагает покупателям и на каком рынке она осуществляет реализацию своего продукта;
- **философия** организации, находящая проявление в тех ценностях и моральных нормах, которые приняты в организации;
- **возможности и способы осуществления деятельности** организации, то есть, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника [1].

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при разработке миссии важно отразить в содержании и форме изложения миссии тот образ, который хочет сформировать организация в глазах окружающих. При умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будут очень ясно показаны те привлекательные черты, которыми организация надеется завоевать расположение потребителей.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает организации? Наглядное представление об этом дает приведенная ниже схема.



Рис. 2.3. Значение миссии для организации

Остановимся на роли миссии организации более подробно. Во-первых, **миссия дает субъектам внешней среды емкую информацию о том, что из себя представляет организация**, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т. д. Кроме того, она способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в глазах окружающих.

Во вторых, **миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа**. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же, кто идентифицирует себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как, в частности, через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, *миссия создает возможность для более действенного управления организацией* в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- как бы расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования [1].

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того что, как и в какие сроки следует делать организации. **Она задает основные направления движения организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.**

Очень важна предельно четко сформулированная миссия, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности членам самой организации.

1.2.2. Стратегические цели организации

Конкретные конечные результаты, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей. Иными словами, *цели — это конкретные ориентиры, достижение которых является для организации желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.*

Важнейшие виды целей и связи между ними иллюстрирует схема на рис. 2.4.

Невозможно переоценить значимость целей для организации (см. табл. 2.1). Они служат исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета при организации контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Значение целей организации

• Конкретизируют миссию	Миссия дает самые общие ориентиры. Цели их расшифровывают
• Влияют на организационное строение	Иерархия целей определяет иерархию подразделений, их значимость и размер
• Способны создать мотивацию персонала	При целях роста генерируется дополнительный мотивационный импульс
• Обеспечивается возможность измерения результата	Руководство и работники получают возможность сопоставлять результаты и цели. Результат — степень продвижения к цели

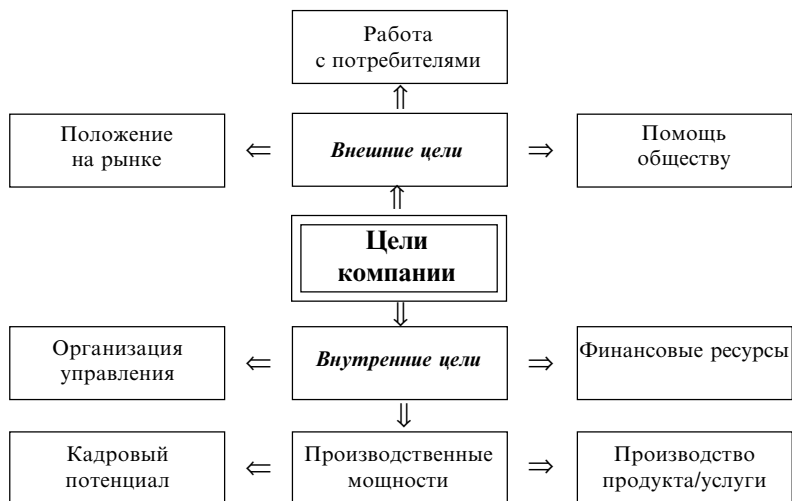


Рис. 2.4. Классификация стратегических целей

Со стратегическими целями тесно связано понятие “зоны ключевых результатов” (Key Results Areas — KRAs). Большинство компаний при стратегическом планировании используют от 8 до 15 зон ключевых результатов [2]. Наиболее распространенными из них являются следующие зоны:

- **доходность** — выражается чаще всего показателями “доход от реализации”, “чистый доход”, “валовой доход” и др.;
- **прибыльность**, отражаемая в показателях типа “величина прибыли”, “рентабельность” и т. п.;
- **положение на рынке**, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. д.;
- **производительность**, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;
- **финансовые ресурсы**, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;
- **мощности организации**, выражаемые показателями производственной мощности технологических линий, количеством единиц техники и т. п.

В любой крупной и организации, имеющей несколько структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей. Это означает, что есть цели более высокого уровня и цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, **цели более высокого уровня** всегда носят *более широкий характер* и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, **цели более низкого уровня** выступают своего *рода средством для достижения целей более высокого уровня*. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает связность организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая свои цели, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению целей организации в целом [1].

1.2.3. Принципы целеполагания

При формировании системы стратегических целей необходимо опираться на ряд важных принципов. Назовем основные из них.

Во-первых, цели должны быть *достижимыми*. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов сотрудникам организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они

также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть *гибкими*. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении.

В-третьих, цели должны быть *измеримыми*. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить либо же можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разные толкования, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть *конкретными* — то есть обязательно содержать конкретные цифры и сроки.

В-пятых, цели должны быть *совместимыми*. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные — долгосрочным [1].

1.2.4. Содержание стратегии организации. Виды стратегий

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является **стратегия**. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления.

В самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, путь, по которому она должна прийти к цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегия поведения на рынке, разработанная для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступает в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

Разработка стратегии для организации зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие

рамки, в которые вписываются стратегии. В качестве наиболее распространенных можно указать семь стратегий (см. рис. 2.5).

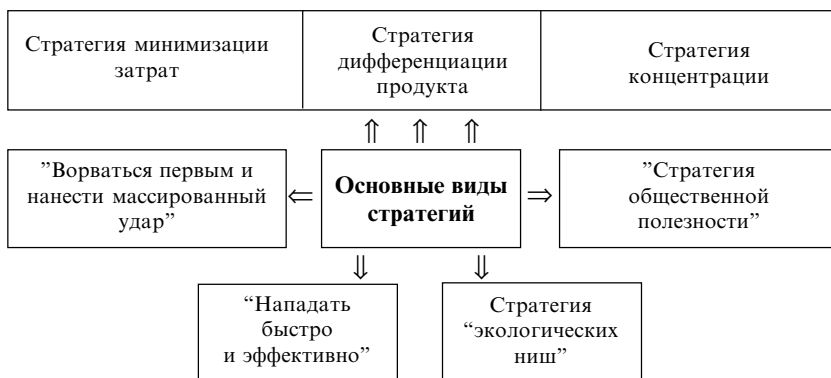


Рис.2.5. Основные виды стратегий

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существуют три основных типа стратегий: *стратегия минимизации затрат*, *стратегия дифференциации продукта* и *стратегия концентрации на определенном рыночном сегменте* [3].

1. Стратегия минимизации затрат:

<p>Главные отличительные черты</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Самые низкие в отрасли издержки по производству и реализации продукции • Самые низкие цены на аналогичную продукцию • Захват значительной доли рынка
<p>Главные условия</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая организация производства и снабжения • Хорошая технология и инженерно-конструкторская база • Хорошая система распределения продукции • Минимизация затрат (в том числе и в сферах НИОКР, оплаты труда, организации сервиса и др.)

Пример *стратегии минимизации затрат*. Компания “Harnishfeger” в 1979 г. занимала 15 % рынка подъемных кранов для неровной местности США. Используя модульные компоненты, эко-

номиию материалов, внедрив впервые в отрасли конвейерную линию сборки и др., компания снизила цены на 15 %. Это позволило ей завоевать 25 % рынка. Как выразился один из менеджеров компании Уиллис Фишер: “Мы преследовали цель создать не лучшую в мире машину, а такую, которая была бы несложна для производства и доступна по цене благодаря низким затратам на нее” [3, с. 53–54].

2. Стратегия дифференциации продукта:

Главные отличительные черты	<ul style="list-style-type: none"> • Предложение товара, который воспринимается как нечто уникальное, обладающее высокими качествами • Покупатели выбирают данную марку, даже если цена достаточно высокая
Главные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление высокоспециализированного производства и очень активного маркетинга • Высокий потенциал НИОКР • Высокое качество продукции

Пример *стратегии дифференциации продукта*. Фирма “Катерпилер” известна не только высочайшим качеством своих товаров, но и развитой дилерской сетью, а также широким выбором запасных частей.

Фирма “Форд” для обеспечения конкурентного преимущества модели “Таурис” использовала метод “раздевания”. Проектанты “раздели” (то есть разобрали до последней детали) несколько лучших в мире марок автомобилей. В результате они обнаружили более 400 показателей, которые желательно было учесть при конструировании новых моделей. По 360 из них им удалось догнать или превзойти конкурентов [4, с. 665].

3. Стратегия концентрации на определенном рыночном сегменте:

Главные отличительные черты	Сосредоточение внимания на конкретной группе покупателей
Главные условия	<ul style="list-style-type: none"> • Доскональное изучение потребностей рынка в определенном типе продукции • Политика специализации в производстве продукта

Примером использования *стратегии концентрации* может служить политика компании “**Martin-Brower**”, третьего по величине дистрибьютора пищевых продуктов в США. Руководство этой компании в свое время приняло решение сократить список своих клиентов до восьми. Однако в него вошли главные сети общественного питания (“fast-food”). При этом была сделана ставка на:

- узкий ассортимент продукции;
- график заказов с учетом потребностей клиентов;
- размещение складов вблизи потребителей;
- компьютеризацию расчетов [3, с.56].

Четыре предпринимательские стратегии

В дополнение к трем вышеназванным стратегиям можно добавить четыре, так называемые предпринимательские стратегии Питера Друкера:

А. “Ворваться первым и нанести массированный удар”.

Б. “Нападать быстро и неожиданно”.

В. Поиск и захват “экологической ниши”.

Г. Изменение экономических характеристик продукта, рынка, отрасли [5, с. 274–322].

А. “Ворваться первым и нанести массированный удар”.

Эта стратегия нацеливает на захват лидирующего положения на рынке.

“Из всех предпринимательских стратегий она наиболее рискованная. Эта стратегия не прощает ошибок и не дает возможности попытаться счастья вновь. Однако успешное ее применение приносит колоссальные результаты”.

Ее характерные составляющие:

- Ориентация на новые товары.
- Приобретение патентов на их выпуск.
- Принятие на работу в компанию разработчиков новых продуктов.
- Установление им очень высоких окладов.
- Вложение огромных средств в производство и маркетинг.
- Постановка амбициозной цели — быть лидером.
- Готовность к постоянному снижению цен на свою продукцию.

Б. “Нападать быстро и эффективно”. Другое название — “стратегия творческой имитации”. Ее отличительные признаки:

- Надо ждать изобретения какого-то новшества, быстро его усовершенствовать и запустить в производство (ИБМ вытеснила “Эппл” с лидирующих позиций на рынке ПК за 2 года).
- Необходимы постоянный мониторинг рынка, умение находить новое.

Швейцарские фирмы первыми начали выпускать кварцевые цифровые часы. Но им было невыгодно сворачивать производство обычных часов. И они решили вводить кварцевые часы малыми партиями в течение длительного периода времени, чтобы сохранить их статус как объекта роскоши. Японская компания “Хиттори”, используя метод творческой имитации, наладила серийный выпуск таких часов. Когда швейцарцы “проснулись”, часы “Сэйко” уже доминировали на мировом рынке.

Другой разновидностью вышеназванной стратегии выступает так называемая *стратегия предпринимательского дзюдо*, суть которой — умелое использование промахов конкурентов.

“Ситибэнк” основал потребительский банк в Германии под названием “Фэмили банк” (Семейный банк). Через несколько лет этот банк доминировал в области финансов потребительского назначения. Англичане воспользовались позицией немецких банкиров, которые считали, что рядовые потребители — слишком мелкая “рыбешка” для них и предпочитали работать лишь с крупными клиентами.

В. Стратегия “экологических ниш”.

Цель — добиться монопольного положения на небольшом участке рынка, желательно без вступления в конкурентную борьбу.

а) **стратегия “заставы”** — “замок барона-разбойника”. Чтобы играть эту роль:

- выпускаемый продукт, услуга должны быть важным звеном производственного процесса;
- рынок должен быть настолько узким, чтобы обеспечить его первооткрывателю положение хозяина.

б) **стратегия специализированной квалификации**. Стратегия выпуска высокоспециализированных товаров на базе высокого уровня производства и квалифицированных работников.

в) **стратегия специализированного рынка**. Разрабатывается на основе специализированного знания рынка. Разделяющие эту стратегию

фирмы настолько хорошо знают своих потребителей, а потребители их, что ни у кого не возникает желания вмешаться в этот бизнес.

В качестве примера: компания “Томас Кук” в Европе и “Америкэн экспресс” — США. Эти две компании в течении многих десятилетий занимались обслуживанием туристов. И когда начался бизнес с дорожными чеками, ни у кого другого не было таких знаний, таких связей, как у них.

Г. Стратегия изменения экономических характеристик продукта, рынка, отрасли.

Другое название — “Стратегия общественной полезности”. Что нужно сделать, чтобы компания, продукт, услуга служили людям?

Смысл стратегии состоит в создании таких условий, при которых потребители получают возможность делать то, что служит их целям.

В качестве примера: Кинг Жиллет продавал свои бритвы по цене 55 центов, которая составляла 1/5 себестоимости. Однако в них можно было использовать лишь лезвия, запатентованные Жиллетом. Изготовление одного лезвия обходилось в 1 цент, а продавались они за 5 центов. Таким образом, Жиллет не только удовлетворил массовую потребность в безопасном бритье, но и сделал доступной цену. И в конечном итоге миллионы мужчин ежедневно делают свой вклад в копилку предприимчивого гуманиста.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют **правила** (policy), которые так же, как и стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный либо же предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность. Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же — достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для содействия достижению какой-то определенной цели. Правила сами мо-

гут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации может быть изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т. п. [1].

Исследовав природу стратегических целей и стратегий организации, можно представить систему стратегического менеджмента в самом общем виде (см. рис. 2.6).



Рис.2.6. Структура стратегического менеджмента организации

Для определения эффективности системы стратегического менеджмента организации рекомендуется провести экспресс-аудит этой системы, используя упражнение “Аудит системы стратегического управления компанией” на с. 97–99. Методика работы с аналогичными материалами приводится в подразделе 2.1.

1.3. Процедура реализации стратегии

Реализация стратегии представляет воплощение ее в жизнь, увязку ее с условиями реального бизнеса. На практике это самое сложное и ответственное дело. Ведь зачастую проекты и программы не были реализованы не из-за их низкого качества, а вследствие недостаточного внимания к самой процедуре реализации. В этом вопросе особенно важна помощь профессиональных бизнес-консультантов, которые владеют технологией внедрения программ и проектов.

В процессе внедрения можно выделить достаточно условно 4 основные стадии:

- первая — **планирование**;
- вторая — **внедрение**;
- третья — **контроль**;
- четвертая — **внесение корректив в стратегию компании**.

1.3.1. Первая стадия – планирование

Стадия планирования включает следующие главные фазы:

- Сбор и анализ информации (ситуационный анализ).
- Целеполагание (построение “дерева целей”).
- Определение основных результатов.
- Определение потребностей в ресурсах.
- Разработка общего графика, стандартов и контрольных пунктов.

1.3.2. Вторая стадия – внедрение

На этой стадии следует выделить такие фазы:

- **Организация внедрения:**
 - постановка задач перед менеджерами (*делегирование ответственности*);
 - мобилизация поддержки персонала (*управление изменениями*);
 - поиск необходимых ресурсов.
- **Составление детальных планов и графиков выполнения работ:**
 - составление планов и графиков в подразделениях;
 - увязка планов и графиков с общим графиком.
- **Оперативное управление:**
 - согласование действий людей;
 - обеспечение эффективной коммуникации между подразделениями и сотрудниками;
 - осуществление текущей деятельности;

1.3.3. Третья стадия – контроль

На стадии контроля целесообразно выделить следующие 5 фаз:

Таблица 2.2

Фазы контроля	Основное содержание деятельности
1. Сбор фактов и данных	Формируется общее представление о ситуации, о ходе реализации стратегии
2. Выявление симптомов	Симптомы — это признаки каких-то неполадок. Они, как индикаторные лампочки, высвечивают не саму проблему, а лишь ее наличие
3. Обнаружение проблемы	Наличие проблемы — свидетельство и результат определенных слабостей (низкой квалификации персонала, устаревшей технической базы и т. п.)
4. Поиск альтернативных решений	Эффективное решение проблемы предполагает анализ нескольких вариантов ее решения
5. Принятие окончательного решения	Из нескольких вариантов выбирается одно решение. Оно и послужит основой для действий по устранению проблемы

1.3.4. Четвертая стадия – внесение корректив в стратегию компании

- Отработка процедуры внесения изменений в стратегию компании.
- Документирование всех изменений.
- Информирование персонала об изменениях в стратегии компании.

1.4. Моделирование корпоративной культуры компании

Формирование основных корпоративных ценностей. Построение эффективного механизма делегирования полномочий и ответственности. Создание эффективной системы поддержки персонала.

Большую роль для разработки и реализации общей стратегии организации играет корпоративная культура. Даже самая прекрасная стратегия может быть провалена, если организация имеет недо-

статочный уровень культуры. И наоборот — организации с высоким уровнем культуры могут сгладить и преодолеть некоторые слабости стратегии. Значение этой проблемы усиливается в условиях, когда в значительной мере разрушена командная, но еще не сформирована современная корпоративная культура.

В данном пособии не ставится задача дать всесторонний анализ такого сложного явления, как корпоративная культура. Наша цель показать, что может сделать консалтинг для организации в этой сфере. В качестве основных направлений консалтинговой помощи можно назвать следующие пять:

- формирование основных корпоративных ценностей;
- разработка фирменного стиля;
- создание современной системы лидерства;
- построение эффективного механизма делегирования полномочий и ответственности;
- создание эффективной системы поддержки персонала.

1.4.1. Формирование основных корпоративных ценностей

Не существует универсальной корпоративной культуры. Она формируется под влиянием истории компании, ее основателей, работников, клиентов и т. д. Поэтому бесполезно просто копировать некоторые черты других компаний. Вместе с тем, у всех организаций есть нечто общее, что позволяет говорить о некоей общей модели этой культуры. Корпоративная культура в широком смысле слова охватывает всю совокупность *материальных* и *духовных ценностей* (традиции, ценности, дух команды и др.) организации.

Среди **материальных ценностей** выделим:

- *технический и технологический базис;*
- *производственный опыт, ноу-хау, гудвилл и т. п.;*
- *внешний вид* (дизайн здания и комнат, наружная реклама, фирменные конверты и бумага для писем, фирменная одежда и т. п.).

Духовную составляющую культуры образует вся совокупность ценностей и норм поведения, присущих данной организации. В каждой компании должна существовать своя собственная деловая философия и принципы, свой подход к решению проблем и принятию решений, свой фольклор (истории, которые рассказывают снова и снова), собственные табу и политические запреты, укоренившиеся верования [6, с. 382].

Наиболее существенными блоками духовной культуры являются:

- философские, этические и нравственные принципы;
- традиции, ритуалы, верования;
- фирменный стиль общения (язык общения, характер шуток и анекдотов, поведение по отношению к власти, управление конфликтами, игры, фестивали, конкурсы и т. п.).

В компании Frito-Lay культивируются многочисленные рассказы о продавцах хрустящего картофеля, которые, несмотря на грязь и слякоть, стремятся поддержать точность поставок на уровне 99,5 %. В компании McDonald's руководство постоянно напоминает о первоочередном значении качества, сервиса, чистоты и порядка; от работников снова и снова требуют внимания к деталям и совершенства во всех аспектах работы [6, с. 382].

Ярким примером подхода, который заложил фундамент корпоративной культуры японской компании “Мацусита” на многие десятилетия стал “Кодекс Мацуситы” [7, с. 38].

	Фирменный кодекс “Мацуситы”
Наши принципы:	<ul style="list-style-type: none"> • Осознание своей ответственности в деле прогресса и приумножения благосостояния нашего общества • Посвящение себя дальнейшему развитию мировой цивилизации
Наше кредо:	<ul style="list-style-type: none"> • Прогресс цивилизации — не абстракция. Все мы совместными усилиями вносим в него свою лепту. Каждый должен помнить об этом • Всемирная преданность фирме — ключ к успеху
Наши духовные ценности:	<ul style="list-style-type: none"> • Служение нации путем совершенствования производства • Честность • Гармония и сотрудничество • Борьба за качество • Достоинство и подчинение • Идентификация себя с фирмой • Благодарность фирме

1.4.2. Построение эффективного механизма делегирования полномочий и ответственности

Одним из существенных показателей уровня корпоративной культуры является степень делегирования полномочий и ответственности, или *предоставление подчиненным дополнительных полномочий при решении новых для них задач*. По мнению специалистов, лучшими управляющими являются те, кто наилучшим образом делегирует полномочия своим подчиненным. Однако далеко не все менеджеры обладают этим качеством. Для многих из них делегирование полномочий — наиболее трудная часть работы. И они искренне считают, что всю ответственную работу они должны выполнять сами.

Причины слабого делегирования полномочий:

- **Недоверие к подчиненным.** Многие руководители считают, что их подчиненные не обладают необходимой квалификацией.
- **Неуверенность управляющих в собственных силах.** Особенно это характерно для тех, кто недавно работает в данной должности, не очень хорошо знает своих подчиненных и боится, что делегирование будет рассматриваться как проявление его слабости.
- **Неспособность управляющих идти на риск.** Делегирование полномочий, как правило, представляет определенный риск. И далеко не каждый управляющий обладает качествами риск-тейкера.
- **Амбициозность руководителей.** Некоторые руководители никому не хотят доверить право принимать решения, потому что ни с кем не хотят делить лавры успеха.
- **Боязнь потерять свое место.** Некоторые руководители полагают, что если подчиненные будут выполнять за них работу, то у вышестоящего руководства может возникнуть сомнение типа: “А того ли человека мы держим на должности руководителя?”.
- **Боязнь потерять власть.** Часть менеджеров считает, что всякая попытка поделиться правами со своими подчиненными неизбежно будет означать эрозию их личной власти и авторитета.

Однако при правильной постановке вопроса о делегировании полномочий в выигрыше остаются все участники игры: и руководители, и подчиненные, и организация в целом.

- Руководитель получает в свое распоряжение больше времени. Принимая во внимание тот факт, что время руководителя стоит

больше, чем подчиненных, делегирование полномочий означает прямую экономию ресурсов компании.

- Делегирование дает возможность руководителю укрепить свою репутацию, повысить свои шансы на продвижение по службе, ибо, как давно замечено специалистами, наименьшими шансами на продвижение по службе обладают именно “незаменимые специалисты”.
- При системном делегировании полномочий у подчиненных появляется не только вера в свои силы, но и признательность руководителю за доверие.

Правила организации эффективного делегирования полномочий:

- Правило 1. Всесторонне и объективно оценить качества подчиненных.
- Правило 2. Поручать выполнение важных, а не второстепенных работ.
- Правило 3. Ясно формулировать задания и ожидаемые результаты.
- Правило 4. Высказывать рекомендации относительно выполнения задач в форме советов, а не приказов.
- Правило 5. Контролируя ход выполнения порученного дела, избегать чрезмерной опеки.

Для оценки вашего умения делегировать полномочия рекомендуем воспользоваться тестом “**Делегирование ответственности**” на с. 102.

1.4.3. Создание эффективной системы поддержки персонала

Такие показатели высокого уровня корпоративной культуры организации, как синергизм, энтузиазм, инновационность напрямую зависят от объема и качества поддержки персонала со стороны руководства. Более того, в наши дни многие руководители отчетливо осознают, что качество жизни работника вне фирмы оказывает влияние на выполнение им своей работы. Многие работодатели с целью улучшения исполнения обязанностей служащими посредством решения их личных проблем предлагают им разнообразные *программы поддержки*.

Возможные виды программ поддержки:

- **Консультация по вопросам супружества и семьи.**

Супружеская пара или семья встречаются с профессионалом и обсуждают с ним проблемы и возможные пути их решения.

Некоторые программы касаются юридической помощи служащим в том случае, когда проблемы не удается решить путем обсуждения.

- **Финансовая поддержка.**

Финансовые проблемы могут стать фактором беспокойства служащих, особенно молодых. Некоторые работодатели предлагают служащим услуги, например по финансовым вопросам, консультирование по поводу бюджета, и юридическую помощь. Некоторые программы поддержки служащих связываются с кредиторами служащего и разрабатывают долгосрочный план выплат.

- **Развитие коммуникации внутри компании.**

- **Поддержка борьбы против курения, алкоголизма и наркомании.**

На двух последних программах остановимся более детально. Сначала дадим краткий обзор **проблем коммуникации в организации**.

Коммуникация определяется как поток и обмен информацией между отдельными работниками и группами. Поэтому ее следует рассматривать в качестве базиса всей организованной деятельности. Когда менеджер считает, что у него имеется “коммуникационная проблема”, ему необходимо более точно определить причину существующей неприятности. Это может быть несовершенство организационной структуры фирмы, приводящее к разрывам в информационной системе. Очень часто проблема лежит в отношениях между менеджерами и их подчиненными. Возможно, недостаточное внимание уделяется разработке средств информирования персонала. А иногда то, что называется коммуникационной проблемой, на самом деле является “политической” проблемой и отражает конфликт интересов.

Для проведения диагностирования уровня общения в компании, определения симптомов и причин коммуникационных трудностей можно воспользоваться комплексом проверочных вопросов “**Эффективная система коммуникации**” [8], который приводится на с. 100–102.

Не случайно в образцовых компаниях столь большое внимание уделяется **развитию общения**, ибо последнее — залог и показатель здоровья компании. Проиллюстрируем это несколькими примерами.

Принятые в лучших компаниях системы коммуникаций обладают, по крайней мере, тремя чертами, которые способствуют развитию новаторства, инициативы и предприимчивости. Это:

- *формирование технологии информационного обмена;*
- *обеспечение эффективного контроля за счет культивирования неформального общения;*
- *поддержка общения материальными средствами.*

Формирование технологии информационного обмена

По мнению одного из высших управляющих фирмы “Хьюлетт-Паккард”, вряд ли кто из руководства сможет ответить на вопрос, как протекает процесс разработки и внедрения новшеств. Но одно руководство компании знает наверняка: важна легкость взаимного общения, отсутствие помех для разговоров друг с другом.

Служащий компании “Хьюлетт-Паккард” относительно организации центральной лаборатории замечает: “Мы на самом деле не уверены, какая структура лучше. Все, что мы знаем наверняка — это то, что мы начинаем любое дело с весьма высокой степени неформального общения, и это главное. И стараемся сохранить это любой ценой”. Для компании “ЗМ” характерны аналогичные убеждения. Вот мнение одного из руководителей компании: “Есть только одно слабое место в Вашем анализе образцовых компаний. Вам не хватает важнейшего принципа — общения. Мы в своей компании откровенно и много разговариваем друг с другом без большого количества бумаг или формального пустозвонства”. В компании “ЗМ” постоянно проводятся встречи, и лишь немногие из них назначаются заранее. В большинстве своем это случайные встречи людей разных специальностей, собирающихся, чтобы обсудить свои проблемы [9].

Все эти примеры говорят о формировании лучшими фирмами настоящей *технологии поддержания связей* для обеспечения пребывания персонала в плотном информационном контакте. Интенсивность информационного обмена в таких компаниях очевидна.

Обеспечение эффективного контроля за счет культивирования неформального общения

Прекрасный пример неформального контроля дает компания “ЗМ”, руководители которой отмечают: “Конечно, мы все находимся под контролем. Ни одна команда не может истратить более нескольких тысяч долларов без того, чтобы целая орава людей не столпилась за спиной и не заглядывала через плечо, сгорая от любопытства, как же там идут дела”. Во многих лучших компаниях подобные методы контроля часто очень эффективны. В этих компаниях вы не можете слишком долго вести какую-нибудь работу без того, чтобы большое количество сотрудников не начало неформально интересо-

ваться, как продвигается дело. В некоторых других компаниях, где методы контроля более строги и организационно оформлены, можно израсходовать миллионы долларов, не согнув при этом еще ни одной железки, и никто о том не будет знать до тех пор, пока правильно и своевременно заполняются отчетные формы [10, с. 282].

Поддержка общения материальными средствами

Один старший служащий “ИБМ”, переменив место работы, занял высокий пост в отделе НИР другой компании, действующей в области высоких технологий. Спустя несколько недель он предложил директору установить в удобных для этого местах грифельные доски, высказав удивление по поводу того, как люди могут разговаривать друг с другом и обмениваться идеями без досок. Эта культура общения, подкрепленная примитивными средствами, была привита ему на фирме “ИБМ”, бывший глава которой — Уотсон-старший — начал свою деятельность с того, что повсюду носил с собой подставку с листами чертежной бумаги. Подобные вещественные зацепки помогают развивать интенсивное неформальное общение, которое лежит в основе новаторства. Новые здания “Интел” были спроектированы так, чтобы обеспечить достаточное количество небольших конференц-залов, где люди обедали бы, решали проблемы. В этих комнатах достаточно грифельных досок.

Президент одной из успешных компаний видит важную форму работы в том, чтобы маленькие, рассчитанные на четверых, круглые столики в столовой заменить столами казарменного образца — прямоугольными. Он считает, что за маленьким круглым столом четыре человека, которые уже знают друг друга, будут сидеть и обедать вместе изо дня в день. За длинными же армейскими столами будут встречаться незнакомые люди. Какой-нибудь исследователь заговорит с агентом по сбыту или с инженером из другого отделения. Это игра вероятностей. И каждый раз возрастают шансы на то, что произойдет обмен важными идеями.

Другим важным стимулятором неформального общения является строительство зданий с простыми конфигурациями. “Корнинг гласе” установила эскалаторы (вместо лифтов) в своем новом инженерном корпусе, чтобы увеличить возможность контактов лицом к лицу. “ЗМ” организует клубы для любых групп из 12 или около этого человек с единственной целью повысить вероятность случайных бесед, способствующих решению проблем во время завтрака или в других ситуациях.

В лучших компаниях свои особенности имеет сама вещественная структура обстановки. Непринужденности обычно способствуют поспартански убранные помещения, открытые двери, отсутствие лишних стен, сокращение числа кабинетов. Трудно себе представить свободный обмен информацией в роскошных, чопорных, полных дорогого убранства анфиладах комнат, которые имеются подчас в штаб-квартирах корпораций и даже в некоторых конторах их отделений [9].

Стимулируя обилие контактов, фирмы учитывают тот факт, что на частоту контактов оказывает существенное влияние расстояние между рабочими местами. Если люди работают на расстоянии 10 м друг от друга, то вероятность их общения между собой хотя бы раз в неделю равна лишь 8–9 %, против 25 % в случае, когда расстояние составляет 5 м [10].

Остановимся далее *на программах борьбы против курения*. В качестве примера возьмем антитабачную борьбу в США, где достигнуты впечатляющие успехи на этом поприще. В этой стране не только общественные организации выступают против табака, но и многие компании.

Выгоды компании:

- уменьшается число отсутствующих на рабочем месте;
- растет качество и производительность труда, надежность работников. Ибо риск преждевременной смерти у некурящих снижается:
 - у мужчин — на 53 %;
 - у женщин — на 98 %;
- уменьшаются текучесть кадров, затраты на набор и тренинг персонала. О масштабах экономии судите сами: расходы по найму нового работника обходятся компании приблизительно в 40000 долларов.
- снижаются расходы на медицинскую помощь;
- улучшается психологический климат в компании.

Необходимость социальных программ по ограничению курения очевидна:

- убытки от курения составляют лишь в США 95 млрд долл.;
 - только на лечение болезней, спровоцированных курением, расходуется около 16 млрд долл.;
 - на каждом курильщике работодатели теряют до 6 тыс. долл.
- Важнейшие меры, предпринимаемые компаниями:
- Полное запрещение курения на рабочем месте — 34 % опрошенных фирм.

- Ограничение курения на рабочем месте — 85 % опрошенных фирм.
- Активная антитабачная пропаганда:
 - распространение разъяснительной литературы;
 - увеличение заработной платы некурящим;
 - выплата вознаграждения сотрудникам, отказавшимся от курения;
 - отчисление меньших сумм из зарплаты некурящего в фонд медицинского страхования;
 - реализация программ здоровья [11].

Таким образом, успешная разработка общей стратегии возможна лишь при использовании широкого спектра знаний из многих областей социальных наук, обобщении лучшего опыта и адаптации его к конкретным условиям организации. Достичь этого без помощи профессиональных внешних бизнес-консультантов — непосильная задача для многих организаций. Только интеграция усилий руководства и потенциала консалтинга может обеспечить формирование эффективной системы общего менеджмента.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 1997.
2. *Policastro Michael L.* Introduction to Strategic Planning. The Travelers Hartford, Connecticut, 1995.
3. *Портер М.* Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1997.
4. *Энджел Дж. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У.* Поведение потребителей. — СПб.: Питер Ком, 2000 — 759 с.
5. *Друкер Питер Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М.: Бук Чембер Интернэшнл, 1992.
6. *Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. III.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
7. *Коростелев В. А.* Маркетинг, менеджмент и образование. — К.: Центр образования “Феникс”, 1991. — 149 с.
8. *Effective Communications.* This checklist has been prepared by K. W. Knight, Director, Management Programme, Brunel University in conjunction with VIM, 1992.

9. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
10. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986. — 424 с.
11. *Гончаров В. В.* Специфика управления важнейшими ресурсами. — М.: МНИИПУ, 1998.

Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций

Упражнение: “Аудит системы стратегического управления компаний”

1. Общая стратегия	
1.1. Миссия компании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.2. Стратегические цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.3. Наличие стратегий	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.4. Методы стратегического планирования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.5. Структуризация компании	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.6. Характер власти	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1.7. Корпоративная культура	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Производственная стратегия	
2.1. Производственные цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.2. Стратегия развития продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.3. Стратегия повышения качества	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.4. Стратегия технического обновления	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.5. Стратегия технологической модернизации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

<p>3. Рыночная стратегия</p> <p>3.1. Стратегические маркетинговые цели</p> <p>3.2. Маркетинговые стратегии</p> <p>3.3. Стратегия по отношению к потребителям</p> <p>3.4. Стратегия по отношению к конкурентам</p> <p>3.5. Ценовая стратегия</p> <p>3.6. Стратегия продвижения продукта</p> <p>3.7. Стратегия формирования бизнес-контактов</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/>
<p>4. Кадровая стратегия</p> <p>4.1. Анализ внешних факторов</p> <p>4.2. Анализ сильных и слабых сторон кадровой политики</p> <p>4.3. Стратегические цели кадровой политики</p> <p>4.4. Стратегия синергизма</p> <p>4.5. Система управления изменениями</p> <p>4.6. Система мотивации</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/>
<p>5. Финансовая стратегия</p> <p>5.1. Уровень бизнес-планирования</p> <p>5.2. Система финансового мониторинга</p> <p>5.3. Прогнозирование доходов</p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/>

5.4. Планирование затрат	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.5. Планирование прибыли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.6. Анализ движения денежных средств	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Вопросник: “Эффективная система коммуникации”

Есть ли у Вас коммуникационная проблема?

1. Знает ли каждый менеджер и работник, чего он хочет достичь?
2. Побуждают ли планы компании к активной деятельности?
3. Внимательно ли и аккуратно отслеживаются факторы внешнего развития? (изменения спроса, деятельность конкурентов, политические и экономические изменения)
4. Имеется ли дублирование между отделами?
5. Жалуются ли менеджеры на то, что они слишком много времени тратят на заседания и бумаги?
6. Много ли работников относится равнодушно к организации вследствие слабой информированности о ней?

Нет ли связи проблем общения с проблемами организационной структуры?

7. Уверена ли организация, что каждый менеджер и работник получают достаточно информации для своей работы?
8. Направляется ли существенная информация непосредственно из отдела в отдел или она должна пройти по служебной лестнице наверх, а потом спуститься вниз?
9. Подвергается ли информация цензуре на верхних уровнях управления?
10. Направляют ли группы разработчиков информацию, которая может быть использована совместно, в другие группы? Или они оберегают ее от внутренних конкурентов?
11. Разделяют ли соответствующие специалисты информацию и ноу-хау?
12. Понимают ли специалисты и менеджеры в разных отделах проблемы друг друга?
13. Тратят ли некоторые из ваших менеджеров слишком много времени на общение в ущерб своей основной работе?

Проблемы коммуникации — это проблемы системы?

14. Имеет ли каждый работник постоянную информацию о своих рабочих целях и результатах?
15. Получает ли каждый менеджер адекватную информацию о результатах, достигнутых его подчиненными?
16. Регулярно ли менеджеры обмениваются информацией о целях и результатах со своими подчиненными?
17. Регулярно ли отслеживаются и сравниваются прогнозные и фактические данные?
18. Содержат ли системы контроля (контроль запасов, кредита, качества, затрат) автоматическое обеспечение информацией всех заинтересованных сторон?
19. Как отслеживается развитие внутренней среды?

Существует ли проблема “отношений между менеджером и подчиненным”?

20. Разговаривает ли менеджер со своими подчиненными тоном, отличающимся от сухого тона инструкций?
21. Разговаривают ли подчиненные со своими менеджерами тоном, отличающимся от ответов на вопросы?
22. Слушают ли менеджеры и подчиненные друг друга?
23. Дает ли менеджер своим подчиненным столько информации, сколько им необходимо для эффективной работы?
24. Какой объем обратной связи (позитивной или негативной) получает работник от своего менеджера относительно результатов своей работы?
25. Понимают ли менеджеры, как невербальная коммуникация (тон, громкость, выразительность) может усилить или ослабить вербальное сообщение?
26. Общение менеджера с группой подчиненных также эффективно, как и с отдельными работниками?
27. Какой тренинг может помочь менеджеру улучшить их отношения с подчиненными?

Есть ли “Medium problem”?

28. Как работники узнают о планах и достижениях компании?
29. Какие связи имеет работник с организацией как целым, кроме прямых связей в рабочей группе?
30. Имеет ли организация свою газету?

31. Какие медиа-средства используются при объяснении изменений в условиях найма, при введении в должность, в доведении информации высшим руководством починенным?

Коммуникация и проблемы политики

32. Какие группы менеджеров или отделы обладают властью в связи с тем, что они контролируют информацию?
33. Как связано отсутствие доверия между менеджерами и работниками со слабой коммуникацией?
34. Как и где работники говорят об изменениях в компании, методах управления, структуре?
35. Противятся ли работники изменениям вследствие их непонимания?
36. Хотят ли работники быть информированными о намерениях руководства?

В случае честного ответа на все поставленные выше вопросы, можно получить достаточно полную картину об уровне развития общения в компании, о наиболее узких местах в этой области и соответственно наметить план повышения коммуникационной культуры.

Тест “Делегирование ответственности”

1. Могут ли сотрудники заменить Вас в случае Вашего отсутствия?
2. Откладываете ли Вы важную работу, чтобы взяться за другую?
3. Отступаете ли Вы иногда от намеченного плана?
4. Трудно ли Вам найти сотрудника, способного оказать помощь в случае, когда Вы перегружены работой?
5. Считаете ли Вы, что легче самому выполнить задание, чем тратить время на объяснение сотрудникам, как его нужно сделать?
6. Работаете ли Вы сверх положенного времени?
7. Бывают ли у Вас колебания при выборе исполнителя среди нескольких сотрудников?
8. Будучи перегруженным работой, находите ли Вы время для разъяснения сотрудникам, что Вы от них ждете?
9. Если Ваши задачи очень сложны, испытываете ли Вы сомнения при поручении их своим сотрудникам?
10. При делегировании заданий, возникает ли у Вас чувство недоверия к сотрудникам?

11. Считаете ли Вы, что делегирование способствует утрате власти?
12. Считаете ли Вы, что необходимо пересмотреть оплату труда своих подчиненных в связи с делегированием?
13. Сомневаетесь ли Вы в осуществлении эффективного контроля за делегированием?
14. Относится ли отрицательно к делегированию заданий подчиненным Ваш вышестоящий руководитель?
15. Делегируете ли Вы небольшие или “неблагодарные” виды работ второстепенного характера?
16. Беспокоят ли Вас просьбами об уточнении задания в первые дни после того, как Вы отдали приказ?
17. Находите ли недостатки в выполнении поручений?
18. Трудно ли Вашим сотрудникам определить пределы делегируемого задания?
19. Считаете ли Вы возможным увеличить объем делегируемых заданий, учитывая рабочую нагрузку сотрудника?
20. Считаете ли Вы, что делегирование заданий и ответственности может оставить Вас без работы?

2. Содействие в развитии маркетинга

В фокусе внимания:

- Разработка маркетинговой стратегии.
- Технология исследования рынка.

2.1. Разработка маркетинговой стратегии

Краткое содержание маркетинговой стратегии. Ситуационный анализ: значение и методика проведения. Разработка маркетинговых целей. Формирование маркетинговых стратегий.

В условиях рынка происходит изменение полярности хозяйственной деятельности: наиболее трудной проблемой становится не производство товаров/услуг, а их сбыт. Соответственно, существенно возрастает роль служб, ответственных за реализацию товаров. В первую очередь — службы маркетинга.

На практике довольно часто можно наблюдать такую картину: маркетинг на многих предприятиях рассматривают лишь как “помощника” в процессе сбыта продукции. Этим самым существенно сужается круг его функций, недоиспользуется его потенциал. Действительно, маркетинговая деятельность существенно помогает активизации сбыта. Но эта функция по своему значению занимает лишь третье место. На втором месте — функция содействия формированию производственной программы компании. А первое место по праву занимает такая функция маркетинга, как прогнозирование будущих доходов.

Таким образом, первоочередная задача консалтинга в сфере маркетинга — сформировать у руководителей и менеджеров организации новое, системное видение потенциала маркетинга и его назначения. А именно:

- первая мегафункция маркетинга — *составление прогноза доходов* организации на основе сегментации рынка и определения основных рыночных целей;
- вторая мегафункция маркетинга — активное участие в *разработке производственной программы* компании на основе полученной информации о запросах потребителей;

- третья мегафункция маркетинга — *содействие процессу сбыта товаров/услуг* организации с использованием ценовой и торговой стратегий, а также стратегии продвижения.

Успешное выполнение мегафункций становится возможным лишь при наличии хорошей *маркетинговой стратегии*.

2.1.1. Краткое содержание маркетинговой стратегии

Основное содержание маркетинговой стратегии представлено на схеме рис.2.7.

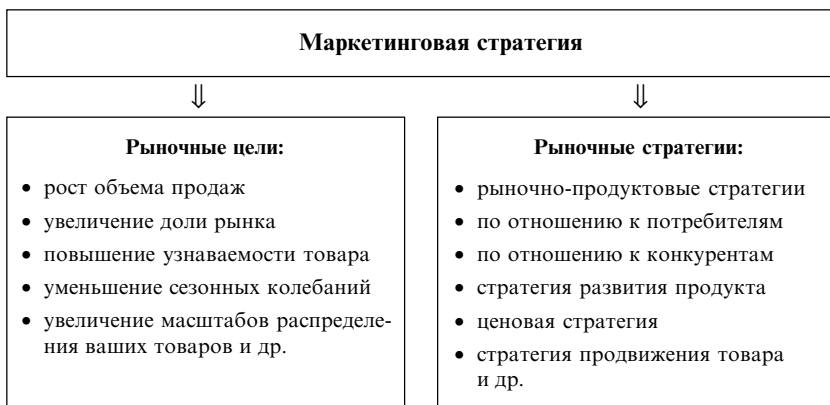


Рис. 2.7. Содержание маркетинговой стратегии организации

Одним из наиболее существенных вкладов консультантов в укрепление бизнесовых позиций компании может быть разработка для нее маркетинговой стратегии. В самом общем виде этот вклад может проявиться в двух аспектах:

- а) через увязку маркетинговой стратегии с общей стратегией компании;
- б) через разработку долгосрочной политики компании по отношению к рынку.

Эффективность указанной деятельности во многом зависит от соблюдения определенного порядка действий. Высокую результативность доказал следующий алгоритм:

- анализ внешнего окружения и внутренней среды;

- разработка маркетинговых целей, обеспечение их увязки с общими стратегическими целями организации;
- определение маркетинговых стратегий для достижения целей;
- разработка программы действий для воплощения стратегий;
- определение процедуры оценки плана.

Маркетинговая стратегия, как и любая стратегия в широком смысле слова, включает в себя не только постановку стратегических маркетинговых целей, но и весь комплекс средств (стратегий) для достижения этих целей. Однако, прежде чем переходить к анализу целей и стратегий, следует рассмотреть стратегический маркетинговый процесс в общем виде.

Стратегический маркетинговый процесс включает в себя три основные фазы:

- планирование;
- внедрение;
- контроль [2].

Наглядно это можно представить так:

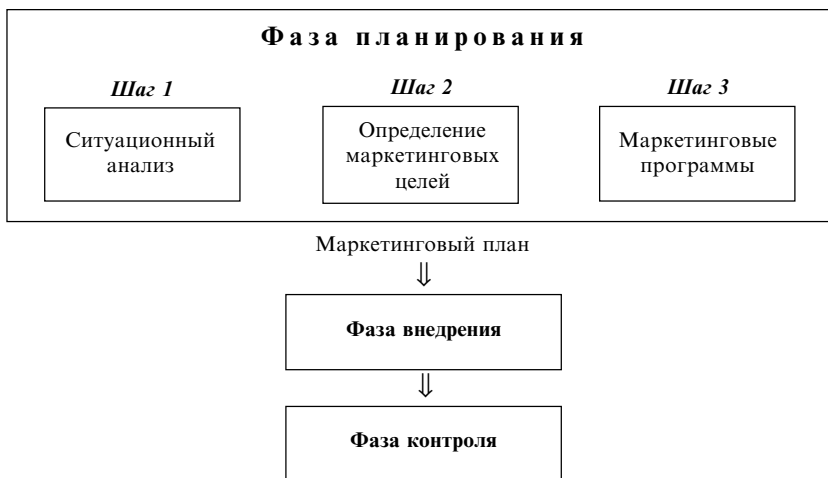


Рис.2.8. Стратегический маркетинговый процесс

Как видно из схемы, очень ответственным и сложным делом является маркетинговое планирование, включающее следующих три шага:

- *ситуационный анализ* — анализ прошлых достижений, нынешнего состояния и перспектив развития бизнеса, а также изучение внешнего окружения и внутренней среды компании;
- *определение маркетинговых целей*, что на практике означает установление конкретных задач по достижению определенного уровня продаж, завоеванию доли рынка, получению дохода и др.;
- *разработку маркетинговых программ*, которые фактически будут средствами достижения рыночных целей и которые составят содержание маркетингового плана.

После фазы формирования маркетингового плана следует фаза его внедрения, то есть его фактическая реализация. При этом должен осуществляться постоянный контроль за ходом выполнения маркетингового плана для того, чтобы в случае отклонения от заданной бизнес-траектории, можно было бы своевременно внести коррективы в маркетинговую политику организации.

2.1.2. Ситуационный анализ: значение и методика проведения

Пилоту самолета задают вопрос: “А зачем у вас в кабине столько много приборов?” Ответ: “А чтобы мы во время полета чересчур не увлеклись кроссвордами и анекдотами” (шутка).

Трудно переоценить значение ситуационного анализа для успешного маркетингового планирования, прибыльного ведения бизнеса. Ибо без постоянного изучения обстановки на рынке и в обществе невозможно обеспечить взлет вашего бизнеса и обеспечить ему плавную посадку в заданных пунктах. Обратите внимание: современный воздушный лайнер имеет две главные системы ситуационного анализа. Одна из них отслеживает состояние внешней среды, другая обеспечивает диагностику работы бортовых агрегатов. Точно так же и бизнес должен иметь два комплекса: *систему сканирования внешнего бизнес-окружения* и *систему диагностики внутренней среды компании*. Эта методологическая посылка должна быть положена в основу при формировании системы ситуационного анализа.

Рассмотрим **систему сканирования внешнего бизнес-окружения**. Сначала несколько конкретных аргументов, подчеркивающих значение анализа бизнес-среды.

- *Под влиянием среды изменяются объем и структура потребления.*

Появилась более совершенная техника	⇒	Падает спрос на морально устаревшую технику
Изменилась мода на обувь	⇒	Добротную, но не модную обувь никто не покупает
Уменьшается средний уровень дохода в обществе	⇒	Меньше денег тратится на отпуска

- *Среда влияет на возможность компании устанавливать цены на свою продукцию.*

Конкуренты снижают цены	⇒	Резко снижаются возможности компании повышать уровень цен
Ужесточено антидемпинговое законодательство	⇒	Компания не может играть на понижение цен

- *Среда диктует политику компании в области качества продукции и экологии.*

Конкуренты ввели у себя систему ISO-9000	⇒	Компания должна провести сертификацию своей продукции
На международном уровне принято решение о прекращении производства аэрозолей	⇒	Компания обязана поменять производственную технологию

- *Среда обуславливает политику компании в области занятости и оплаты труда работников.*

На рынке труда происходит уменьшение уровня безработицы	⇒	В компании должны задуматься о повышении уровня оплаты труда
Конкурент начал кампанию "Head hunting"	⇒	Обеспечьте планирование профессиональной карьеры квалифицированных работников

Все вышеназванное показывает огромную роль бизнес-среды и значение ситуационного анализа для повышения устойчивости полета вашего "бизнес-лайнера".

Ситуационный анализ — процесс получения ответа на три внешне простых вопроса:

“Где мы были вчера?”

“Где мы находимся сегодня?”

“Где мы будем завтра?”

И если для получения ответа на два первых вопроса нам достаточно будет анализа имеющейся в компании статистики, то для внесения ясности по третьему нам необходимо будет обработать огромную массу самой разнообразной информации. Для упорядочения процессов сбора и обработки необходимой информации следует использовать определенную методику.

Еще раз хотелось бы обратить внимание на то, что не совсем верно под средой понимать лишь внешнее бизнес-окружение и не видеть большого влияния внутренней среды на положение компании. Зачастую конкурентоспособность компании определяется способностью ее руководителей создать такую внутреннюю среду, которая обеспечивала бы оперативную адаптацию ко всем изменениям внешней среды. Именно такой тип внутренней среды обеспечивает всем образцовым компаниям возможность выживать и прогрессировать в условиях нарастающей конкуренции.

Таким образом, проведение ситуационного анализа предполагает наличие трех факторов: внешней среды, анализирующей системы и внутренней среды (см. рис.2.9). Именно система управления ответственна за организацию эффективного ситуационного анализа.

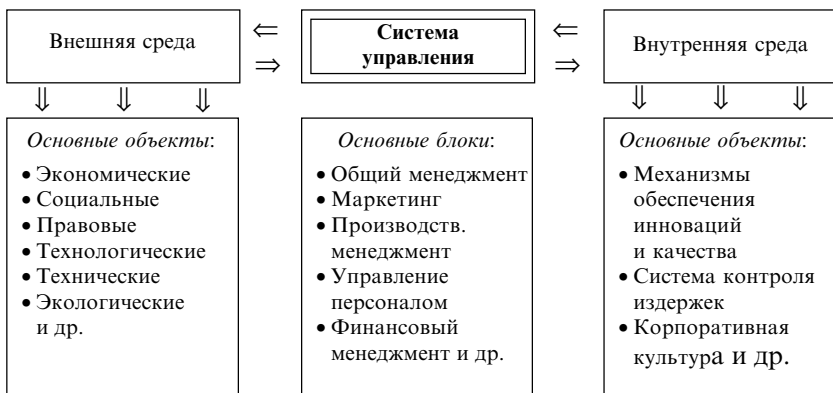


Рис.2.9. Объекты и субъекты ситуационного анализа

Исходным пунктом маркетинговой политики фирмы является изучение ситуации, которая сложилась во внешнем мире, а также внутри компании. Таким образом, маркетолог постоянно должен играть две главные роли:

- **Роль обозревателя**, сканирующего бизнес-окружение и подмечающего все существенные изменения и тенденции.
- **Роль домашнего доктора**, ведущего постоянную диагностику экономического состояния компании.

Для того чтобы успешно справляться с этими нелегкими ролями, необходимо, в первую очередь, принять на вооружение следующие методические средства:

- 1) сформировать матрицу анализа внешнего окружения;
- 2) разработать матрицу анализа внутренней среды
- 3) использовать 5-ступенчатую модель анализа информации

1). Матрица анализа внешнего окружения

Анализ внешней среды является базисом для маркетинг-плана. Изучение внешнего окружения — критический шаг в понимании вашего места на рынке и ваших перспектив в конкурентной борьбе. Маркетолог должен быть способным читать среду так, чтобы уметь предугадать изменения на рынке. Возьмем, к примеру, маркетолога завода, производящего защитные перчатки для работников промышленности. Его задачи в связи с изменениями, происходящими в окружающей бизнес-среде, представлены в табл.2.3.

В литературе описано много методов изучения внешнего окружения. Однако одни из них довольно академичны и сложны. Другие слабо учитывают специфику Украины — в частности, несовершенную систему рыночной статистики и ее низкую надежность. Поэтому мы предлагаем несколько упрощенную методику внешнего аудита, но более подходящую к нашим условиям.

Из всего многообразия внешних факторов можно выделить 4 группы факторов, имеющих критически важное значение как для формирования маркетинговой программы, так и развития всего бизнеса в целом. Это потребители, конкуренты, поставщики и государство (рис.2.10).

Как организован процесс сканирования названных групп факторов в компании? Насколько полной является информация по указанным группам факторов? Ответы на эти вопросы можно получить, проведя несложный аудит. С этой целью рекомендуем использовать методику экспресс-аудита (см. табл.2.4).

Факторы и последствия

Изменения во внешней среде		Возможные последствия
• Снижение кредитного процента, ведущее к расширению индустриальной сети	⇒	• Увеличение потребности в перчатках
• Изменения в законодательстве по труду	⇒	• Повышение использования перчаток
• Увеличение количества женщин, работающих на производстве	⇒	• Необходимость уменьшения размера перчаток
• Изменения в полимерной технологии	⇒	• Производство может стать более экономичным за счет уменьшения толщины изделия
• Покупка вашего конкурента фирмой, производящей оборудование для промышленных очистных сооружений	⇒	• Усиление распределительной сети конкурента и, соответственно, потеря части вашей доли рынка

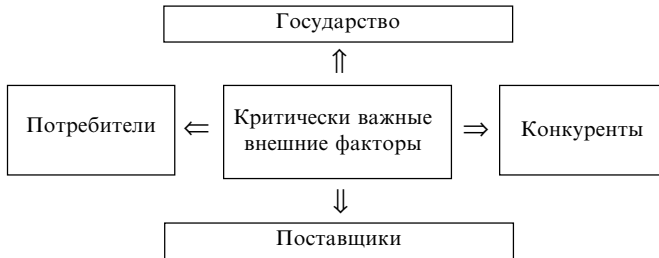


Рис. 2.10. Факторы внешнего анализа

Краткая инструкция по работе с таблицей 2.4.

- Создается группа экспертов из компетентных менеджеров компании в количестве 10–12 человек.
- Группа разбивается на три мини-группы, каждая из которых получает по одному бланку таблицы. В результате обсуждения каждого из пунктов определяется коллективная оценка, которая и отмечается на шкале.

- Таблица состоит из 13 пунктов, соответствующих 13 основным направлениям маркетингового сканирования внешней среды. Каждый пункт включает шкалу от 1 до 10, на которой 1 соответствует крайне низкому уровню знания (и соответственно работы), а 10 означает очень высокий уровень анализа. Необходимо сделать пометку на шкале, которая больше всего соответствует групповой оценке.
- После того как будет проделана оценочная работа в группе, необходимо провести презентацию мини-групповой работы на общем собрании экспертов, обосновать оценки.

Как показывает наш опыт работы с менеджерами компаний, проведение подобного экспресс-аудита обеспечивает весомый эффект.

Достоинства методики

1. Позволяет выявить наиболее слабые места в системе маркетинга компании с тем, чтобы сконцентрировать внимание и ресурсы на решении первоочередных проблем.
2. Позволяет провести оценку в самые сжатые сроки и без особых затрат.
3. Могут принимать участие лица без специального социологического или маркетингового образования. В качестве экспертов могут выступать практически все менеджеры, которые имеют необходимый опыт работы в данной компании и обладают способностью высказывать объективное суждение о существующих проблемах.

Таблица 2.4

Аудит эффективности анализа бизнес-окружения компании

Объекты оценки	Шкала оценки
Потребители	
1. Знание своих ключевых реальных потребителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Изучение потенциальных потребителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Информация о потребителях своих ключевых потребителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Объекты оценки	Шкала оценки
4. Работа с рекламациями и жалобами потребителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Конкуренты	
5. Знание своих основных конкурентов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Информация о конкурирующих товарах (товарах-субститутах)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Информация о потенциальных конкурентах	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Поставщики	
8. Анализ поставщиков относительно уровня качества продукции	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Изучение поставщиков относительно уровня цен	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Анализ уровня дисциплины поставок	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Государство	
11. Уровень информации о законодательных актах	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Знание подзаконных актов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Знание регуляторной политики местных органов власти	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2). Матрица анализа внутренней среды компании

Безусловно, внутренняя среда компании также многогранна и до конца неизмерима, как и внешнее бизнес-окружение. Внутренняя среда включает и экономические, и социальные, и межличностные отношения. В свою очередь, каждая сфера этих отношений также многоплановая и многоуровневая. Поэтому, чтобы “не растекаться мыслью по древу”, с самого начала архиважно правильно определить с объектами анализа и методами его проведения.

В нашем случае объектом ситуационного анализа выступает система маркетинга компании. Мы должны получить объективные и

убедительные ответы на вопросы: “А какова же у нас ситуация с маркетингом? Что в этой сфере управления сделано хорошо, а над чем нам еще надо поработать?”

Для аргументированных ответов на эти вопросы можно использовать методiku, которая широко используется в нашей консалтинговой практике. Однако сначала два предварительных замечания.

Во-первых, невозможно рассмотреть все параметры системы маркетинга и дать оценку всем показателям. Конечно, в практике реального анализа эффективности маркетинговой системы перечень разделов и показателей, по которым необходимо дать оценку, должен быть продолжен. Это мы и будем делать по мере рассмотрения других тем и проблем в других параграфах. А приведенная ниже таблица 2.5 должна рассматриваться лишь как пример, показывающий суть методики.

Во-вторых, важно не попасться в ловушку конкретности, когда менеджер пытается анализировать конкретные проблемы, не составив общее представление о ситуации. В этом случае он пытается играть роль художника, который начинает прорисовывать детали своей картины, не составив общую композицию, не проработав эскизы ключевых объектов. При таком подходе у него существует реальная опасность оказаться в положении тех слепых, которые, исследовав одну из частей слона, пришли к самым нелепым выводам. Не случайно американский социолог М. Рубинштейн, сформулировав 10 правил уменьшения риска, на первое место поставил следующее: “Постарайтесь получить представление о проблеме в целом перед тем как вникать в детали” (перечень всех советов см. Приложение 2.1) [1, с.171].

Другими словами, при проведении ситуационного анализа в отношении эффективности маркетинга в компании предлагается использовать метод “От общего — к частному”.

Отсюда, на первом этапе целесообразно начинать с оценки самых главных подсистем маркетинга. Таких, как: “*Маркетинговое планирование*”, “*Продукция компании*”, “*Ценообразование в компании*”, “*Каналы распределения*”, “*Методы продвижения*” и др. Затем, по мере необходимости, можно будет переходить на более глубокие и конкретные уровни анализа.

Аудит эффективности системы маркетинга компании

Объекты оценки	Шкала оценки
Маркетинговое планирование	
1. Регулярность проведения маркетингового SWOT-анализа	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Наличие четких и ясных маркетинговых целей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Наличие необходимых ресурсов для достижения маркетинговых целей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Система оценки эффективности маркетинга	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Продукция компании	
5. Система анализа жизненного цикла продукта	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Механизм оценки конкурирующих продуктов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Система увязки возрастающих требований потребителей и качества продукции	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ценообразование в компании	
8. Имеет ли компания официальную структуру цены?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Знает ли компания структуру цен конкурентов?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Есть ли в компании механизм контроля рентабельности различных продуктов?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Обладает ли компания системой скидок на свою продукцию?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3). Модель анализа информации о внутренней среде

Существует много подходов к организации анализа информации, полученной в результате сканирования внешней среды. Что же касается методов изучения внутренней среды, то здесь наработок гораздо меньше. В свое время наше внимание привлекла (а впоследствии и оправдала себя) 5-ступенчатая модель анализа состояния внутренней среды.

Для иллюстрации этого подхода обратимся к медицинской практике. Когда пациент приходит на прием в первый раз, врач прежде всего собирает определенные **факты** (пол, возраст, вес, рост, восприимчивость лекарств и т. п.). После этого он просит сообщить причины, побудившие больного нанести ему визит (головная боль, кашель, высокая температура и т. д.). Это будут уже **симптомы**, то есть такие факты, которые сигнализируют о наличии **проблемы**. Обратите внимание — симптомы, как индикаторные лампочки, высвечивают не саму проблему, а лишь ее наличие. А чтобы точно узнать что же это за проблема (простуда, скажем, или грипп), необходимо провести специальный анализ, после которого можно будет поставить правильный диагноз. Следующий шаг — определение **альтернативных решений**. В частности, возможные альтернативные решения включают отдых, выписку рецепта, изменение поведения и т. п. Наконец доктор, еще раз проверив факты, симптомы и результаты анализов, дает **рекомендации**, то есть назначает лечение.

Схожий подход может быть использован и при проведении анализа сложившейся ситуации в компании. В этом случае также целесообразно использовать 5-шаговый алгоритм, который включает не только аналитическую работу, но и принятие рекомендаций:

Шаг 1	Сбор фактов	В результате мы имеем общее представление о ситуации в компании
Шаг 2	Выявление симптомов	В итоге получаем информацию о признаках успеха или неудачи (рост объема продаж, увеличение жалоб покупателей и т. п.)
Шаг 3	Определение корневых проблем	Проведенная работа позволяет выявить глубинные, зачастую скрытые причины тех или иных слабых сторон в организации системы маркетинга
Шаг 4	Формирование альтернативных вариантов	В результате разрабатываются различные сценарии действий, которые ведут к устранению корневой проблемы и сопутствующих ей симптомов

Шаг 5	Разработка конкретных рекомендаций	Главным результатом проделанной работы будут рекомендации относительно определенного способа действий, основанного на наиболее эффективном решении проблемы
-------	---	---

Использование предложенного алгоритма значительно упорядочивает проведение внутрифирменной диагностики вообще и маркетинговой системы в частности.

Для того чтобы более эффективно оценить маркетинговую систему компании, ее нацеленность на ситуационный анализ, целесообразно использовать также и специальные вопросники, и тесты. Примером такого теста может служить вопросник “Рыночная ориентация вашего бизнеса” (см. Приложение 2.3).

Использование предложенных методов позволяет существенно повысить эффективность ситуационного анализа, обеспечивает руководство компаний систематизированными знаниями, на основе которых оно может квалифицированно разрабатывать маркетинговую стратегию.

2.1.3. Разработка маркетинговых целей

Решение этой ответственной задачи следует начинать с выяснения места и роли маркетинговых целей. С одной стороны, цели маркетинга должны быть подчинены миссии и общим стратегическим целям организации. И в этом плане *маркетинговые цели выступают средствами достижения общестратегических целей*. В свою очередь, маркетинговые цели определяют характер производственных, кадровых, финансовых и других целей (см. рис. 2.11).

- Среди наиболее типичных маркетинговых целей можно указать:
- а) *увеличение объема продаж*, то есть необходимо продавать больше по сравнению с предшествующим периодом;
 - б) *увеличение доли рынка* — другими словами, необходимо получить больший “кусочек пирога”, потеснив конкурентов;
 - в) создание *большего рынка и большей доли рынка* для вашего продукта, то есть обогнать конкурентов по темпам роста объемов продаж;
 - г) повышение *узнаваемости* вашего товара, что позволит ему получить предпочтение перед другими товарами;
 - д) уменьшение *сезонных колебаний* объема ваших продаж, которые ощутимо бьют по уровню доходов и прибыли;



Рис.2.11. Диалектика целей организации

е) увеличение *масштабов распределения* ваших товаров, то есть привлечение новых торговых каналов.

В любом случае маркетинговые цели должны соответствовать таким критериям:

- а) они должны быть **согласованы с общей стратегией** компании;
- б) они должны быть **измеримы**;
- в) они должны быть **конкретны, понятны и достижимы**.

2.1.4. Формирование маркетинговых стратегий

Для разработки маркетинговой стратегии организации нам необходимо, в первую очередь, состыковать на рынке два главных действующих лица: производителя и потребителя. Попробуем организовать эту “стыковку” с помощью рыночно-продуктовой матрицы (рис. 2.12).

<i>Рынки</i>	<i>Продукты</i>	
	<i>Существующие</i>	<i>Новые</i>
<i>Существующие</i>	<i>Рыночное проникновение</i>	<i>Развитие продукта</i>
<i>Новые</i>	<i>Рыночное развитие</i>	<i>Диверсификация</i>

Рис.2.12. Основные рыночно-продуктовые стратегии

В результате мы получаем набор из четырех основных рыночных стратегий:

- Проникновение на рынок.
- Развитие рынка.
- Развитие продукта.
- Диверсификация.

С учетом внешних и внутренних факторов выбирается, как правило, одна из вышеназванных рыночных стратегий. При этом разрабатывается план конкретных действий по практическому воплощению каждой из этих стратегий. Рассмотрим наиболее важные рекомендации по разработке каждой из стратегий.

Стратегия рыночного проникновения
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличьте размер индивидуального заказа. 2. Сделайте ваш продукт более достижимым. 3. Предложите новое время и место использования продукта. 4. Найдите новую ситуацию, где был бы использован ваш продукт. 5. Сделайте цены более привлекательными. 6. Обращайте редко покупающих в ваших регулярных покупателей.

Стратегия развития продукта
<ol style="list-style-type: none"> 1. Варьируйте продуктовые решения или решения относительно упаковки. 2. Продавайте то, что отсутствует в вашем продукте. 3. Увеличьте число пользователей, которые многопланово используют ваш продукт. 4. Акцентируйте внимание на тех характеристиках вашего продукта, которые имеют значение для большинства потенциальных клиентов. 5. Наладьте постоянные связи с потребителями ваших потребителей. 6. Рассматривайте жалобы клиентов как источник ЦЕННЫХ ИДЕЙ.

Стратегия рыночного развития

1. Подчеркивайте те черты и преимущества вашего продукта, которые будут привлекать новых покупателей.
2. Не предоставляйте эксклюзивных прав многим каналам распределения.
3. Двигайтесь в новые географические зоны.
4. Продавайте не только товары, но и услуги.
5. Используйте рекламу для привлечения потенциальных покупателей.

Другие рыночные стратегии (стратегии по отношению к потребителям и конкурентам, ценовой стратегии и стратегии продвижения товара) будут рассмотрены в подразделе 2.2 (параграфы 2.2.1–2.2.3).

После того как были сформулированы рыночные стратегии, наступает этап разработки плана действий для реализации этих стратегий. Данный шаг заключается в практической подготовке маркетинговой стратегии к воплощению. Необходимо четко обозначить *ответственных исполнителей*, произвести *конкретное распределение ресурсов компании*, представить *бюджеты и графики*. Эскиз такого маркетингового плана представлен в Приложении 2.2.

Заключительной процедурой в разработке маркетинговой стратегии организации является определение процедуры оценки и контроля.

Оценка результатов исполнения маркетингового плана должна осуществляться по трем параметрам:

- 1). План должен быть выполнен *к запланированному сроку*.
- 2). Должны быть достигнуты *маркетинговые цели* организации.
- 3). Должны быть достигнуты *стратегические цели* компании.

Важное примечание: оценка и контроль не должны проводиться в отрыве от финансовых результатов деятельности организации. При этом может быть использована табл. 2.6.

При разработке маркетинговых целей и стратегий обязательны два крайне важных обстоятельства:

во-первых, сам процесс разработки уже предполагает наличие у разработчиков достаточно квалифицированной информации о рынке;

во-вторых, это не означает, что они не должны продолжать активно изучать текущее состояние рынка. Напротив, задача постоянного изучения поведения потребителей и конкурентов должна находиться в фокусе внимания разработчиков. Этой проблеме и будет посвящен следующий параграф.

Отдел маркетинга — финансовая сводка

Налоговый год	Продукт А	Продукт Б	Всего	% изменения к предыдущему году
Валовая продажа				
Потери: возвраты и скидки				
Чистая продажа				
Себестоимость проданных товаров				
Прибыль от производственной деятельности				
Затраты на маркетинг:				
отдел продаж				
отдел снабжения				
хранение				
реклама				
торговое продвижение				
маркетинговое исследование				
развитие новых продуктов				
общие маркетинговые затраты				
Накладные расходы				
Общие затраты				
Прибыль до уплаты налогов				

2.2. ТЕХНОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

*Проведение стратегической сегментации рынка.
Стратегия по отношению к потребителям и конкурентам.*

2.2.1. ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Как известно, сегментация представляет процесс объединения потребителей на основе общности определенных признаков: пола, возраста, социального статуса, уровня доходов и т. п. *Стратегическая сегментация также представляет собой определение наиболее привлекательных сегментов рынка, способных обеспечить доход в долгосрочной перспективе.*

Следует выделить две весьма важных особенности стратегической сегментации.

Во-первых, при ее проведении мы не останавливаемся на уровне сегмента, а идем глубже — на уровень *рыночной мишени*. Под рыночной мишенью понимаются те группы потребителей, которые покупают наш продукт или с высокой долей вероятности будут покупать его у нас.

Во-вторых, проведение стратегической сегментации включает пять основных шагов:

- 1) объединение потенциальных покупателей в сегменты;
- 2) формирование продаваемых товаров в группы;
- 3) разработка рыночно-продуктовой сетки и оценка размеров рынка;
- 4) выбор рыночных мишеней, или целевых рынков;
- 5) осуществление определенных маркетинговых процедур для достижения целевых рынков.

Очень интересным инструментом проведения стратегической сегментации является *рыночно-продуктовая сетка*. С ее помощью мы сможем не только сделать четыре из пяти шагов по проведению сегментации, но и в состоянии составить довольно точный прогноз будущих доходов организации. Рассмотрим в качестве примера рыночно-продуктовую сетку, показывающую как семь различных стилей обуви фирмы *Reebok* достигают сегменты потребителей с различными нуждами (см. рис 2.13) [2]. Специалисты фирмы *Reebok* одними из первых поняли огромный потенциал стратегической сегментации. Их заслуга заключалась в следующем:

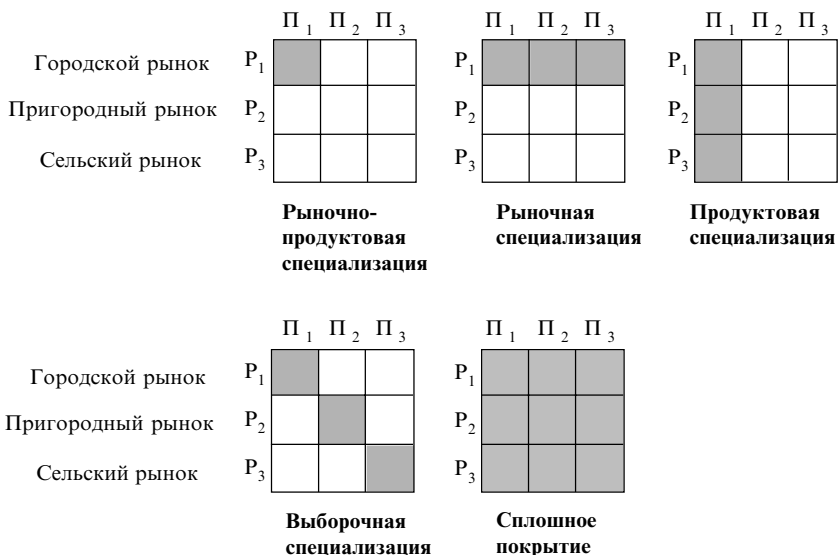
- от работы с большими рыночными сегментами они перешли к выявлению рыночных мишеней — целевых потребительских групп;
- на специфические потребности этих групп было сориентировано все производство. Другими словами, от выпуска единообразных резиновых тапочек на все случаи жизни *Reebok* перешла к производству обуви, сориентированной на определенные интересы различных групп населения;
- это позволило не только лучше удовлетворять интересы этих групп, но и более точно прогнозировать объем производства, а значит — и будущих доходов.

Стратегическая сегментация облегчает процесс выбора альтернативных стратегий. Это отчетливо видно из схем, приведенных на рис. 2.14 [2].

Сегменты рынка		Продукты (типы обуви)						
Общие	Группы	Бег (1981 г.)	Аэробика (1982 г.)	Теннис (1984 г.)	Баскетбол (1984 г.)	Хольба (1988)	Кросс (1988)	Детская (1984)
Спорт высших достижений (атлеты)	Бегуны	П					П	
	Танцоры аэробики		П				П	
	Игроки в теннис			П			П	
	Игроки в баскетбол				П		П	
Потребители-любители	Любители стиля	В	В	В	В	В	В	
	Любители ходьбы	В	В	В	В	П	П	
	Дети							П

Примечание: П — первичный рынок; В — вторичный рынок

Рис. 2.13. Рыночно-продуктовая сетка



Примечание: Виды рынков: Р₁, Р₂, Р₃. Виды продуктов: П₁ — слабосильные; П₂ — мощные, ручные; П₃ — мощные, конные или механические.

Рис. 2.14. Рыночно-продуктовая сетка и альтернативные стратегии (на примере производителей газонокосилок)

Как видно из рисунка, при использовании рыночно-продуктовой сетки известные нам четыре основные рыночные стратегии (см. рис. 2.12) могут быть дополнены следующими пятью, более конкретными методами:

- *рыночно-продуктовой специализации* — реализация определенного продукта концентрируется на определенном рынке;
- *рыночной специализации* — весь ассортимент наших продуктов предлагаем лишь одному рынку;
- *продуктовой специализации* — один товар реализуем на всех рынках;
- *выборочной специализации* — один товар реализуется на одном рынке, другой — на другом рынке, а третий товар — на третьем рынке;
- *полным (сплошным) покрытием* — все товары мы выносим на все рынки [2].

2.2.2. СТРАТЕГИЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОТРЕБИТЕЛЯМ И КОНКУРЕНТАМ

О важности правильной долгосрочной политики по отношению к потребителям и конкурентам для устойчивого ведения бизнеса написано очень много. Однако воплотить теоретические схемы в практику конкретного бизнеса бывает достаточно сложно. Ибо, как правило, даже хорошая теория требует ответа на вопрос: “*Что надо делать?*”. А вот “*Как это надо делать?*” — обычно остается за кадром. И опять же ценность консалтинга заключается в том, что он знает ответ на этот вопрос. А точнее — консультанты владеют определенными технологиями и алгоритмами проведения работы по формированию стратегии относительно основных потребителей и конкурентов компании. В качестве одного из возможных алгоритмов организации этой работы может быть использован следующий порядок действий:

Шаг 1. *Описание ключевого покупателя.*

Шаг 2. *Анализ основных препятствий на пути к потребителю.*

Шаг 3. *Конкретизация потребностей и выгод ключевых покупателей.*

Шаг 4. *Характеристика конкуренции.*

Шаг 5. *Описание процедуры покупки.*

Шаг 6. *Определение лиц, оказывающих влияние при покупке.*

Шаг 7. *Выявление недостающей информации.*

Шаг 8. *Изложение стратегии.*

Шаг 9. *Разработка тактического плана [3].*

Проиллюстрируем этот алгоритм конкретными методическими советами и примерами.

Шаг 1. Описание ключевого покупателя

Формирование базы данных по вашим потребителям целесообразно начинать с создания картотеки ключевых клиентов. Карточка клиента должна стать исходной ячейкой всей системы информации о клиентах. Предлагаемая форма карточки содержит достаточный объем общей информации о клиенте и его потребностях.

Заполните бланк информацией о выбранном вами ключевом покупателе.

1. Компания/организация: *Первый ипотечный банк.*

Адрес: *Банковская площадь, 1.*

Телефон: *(044) 456 78 90.*

2. Какой продукт (услугу) вы хотите продать этому покупателю?
Операционная система LUX для 26 отделений банка.

3. Сколько продуктов (услуг) вы хотите продать и сколько это стоит (в долларах)?

Количество: *1 система LUX*. Полная стоимость: 1,2 млн грн.

4. К какому сроку продажа будет полностью завершена? Если она будет осуществлена поэтапно, опишите их.

Продажа будет завершена до 31 декабря текущего года.

Этапы:

- Основная банковская система будет установлена до 1 июня текущего года.
- Установка в отделениях будет производиться дополнительно по пять в месяц в течение второго полугодия текущего года.

5. Опишите ваши отношения с этим покупателем (как давно вы его знаете, предыдущие звонки, предыдущие заказы, текущее состояние дел и т. д.).

Звонил им в течение 2-х последних лет. В прошлом месяце узнал об их планах покупки новой системы.

6. Кто ваше основное контактное лицо у этого покупателя?

Ф. И. О.: *Луговой В. М.* Должность: *вице-президент*.

Шаг 2. Анализ основных препятствий на пути к потребителю

Перечислите основные, по-вашему мнению, причины продажи этому покупателю. Постарайтесь заполнить каждый пункт, но заполняйте только основные причины. С частностями (особенностями) вы будете работать позднее. Важно перечислить препятствия, которые необходимо преодолеть, и вопросы, требующие решения, в соответствии с вашей стратегией продажи.

А. Ваш продукт или сервис. Учтите качество, уникальность, цену, доступность, надежность и т. д.

Операционная система LUX до недавнего времени не была полностью аттестована и у некоторых наших клиентов были с ней проблемы.

Б. Ваша компания. Учтите имидж, репутацию, сервис, возможности, опыт работы с покупателем, ограничения по контракту и т. д.

Мы не настолько известны, как другие компьютерные компании.

В. Вы в качестве продавца. Учтите ваши профессиональные способности, знание продукта, опыт, что вы знаете о покупателе; уважение и признательность со стороны покупателя.

У меня нет опыта работы с банками.

Г. Конкуренция. Учтите, насколько активны ваши конкуренты, их имидж, репутацию, продукт/сервис, другое по сравнению с вами и вашей компанией.

Я должен буду конкурировать с “Анталом”, а они уже длительное время работают с этим банком. Вытеснить их будет сложно.

Д. Люди у покупателя. Учтите тех, кого вы знаете и кого не знаете, насколько они доступны, их отношение к вашему продукту/сервису, к вам, вашей компании.

Может оказаться сложным добиться встречи с президентом банка.

Е. Покупатель. Учтите, что они сейчас делают, что используют, их бюджет, как они принимают решение о покупке.

Похоже, они очень довольны своими отношениями с “Анталом”, их теперешним поставщиком. Потребуется много усилий, чтобы склонить их на нашу сторону.

Ж. Ваша текущая ситуация. Учтите ваш запас времени, фонды, другие ресурсы, вашего шефа, вашу компанию, людей, оказывающих вам поддержку.

Очень трудно вклиниться в расписание нашего технического персонала, а он мне понадобится, чтобы осуществить продажу.

Шаг 3. Конкретизация потребностей и выгод ключевых покупателей

Заполните этот раздел для ваших ключевых покупателей.

Потребности этого покупателя в вашем продукте/сервисе	Выгоды: Как ваш продукт удовлетворяет эти потребности
Все операции должны выполняться быстро и аккуратно. Эффективное стоимостное управление операциями и данными.	Наша операционная система LUX может осуществлять все операции и работать с данными быстро, эффективно при достаточно низкой стоимости.

Скорость и эффективность. Наилучшее обслуживание их клиентов. Возможности расширения с целью соответствия будущему росту деятельности	<i>Операционная система LUX может быть расширена в три раза по сравнению с первоначальной мощностью</i>
Потребности конкретного покупателя в вашей компании	Выгоды: как ваша компания удовлетворяет эти потребности
Оплата, соответствующая их ситуации. Быстрый, эффективный и надежный сервис — минимальное время простоя. Эффективный тренинг, позволяющий добиться высокой производительности за минимальное время	Гибкие соглашения по лизингу/обслуживанию плюс возможность окончательной покупки. Мы имеем хорошо обученный технический персонал. У нас большой штат тренеров и обширные тренинговые программы
Потребности покупателя в вас в качестве продавца	Выгоды: как вы удовлетворяете эти потребности
Потребность в быстрой и без отсрочек установке человеком, который продал и знает клиента и систему. Луговой В. М. требует персонального внимания	Я посвящу Луговому В. М. все свое время и проведу все консультации, которые ему нужны, чтобы принять решение. Я лично прослежу за обучением и установкой

Шаг 4. Характеристика конкуренции

Прежде чем приступить к формированию стратегии по отношению к конкурентам, необходимо произвести позиционирование вашей компании и ее продукции относительно основных конкурентов и конкурирующих товаров. Для этого можно использовать таблицы 2.7 и 2.8.

Таблица 2.7 позволяет не только позиционировать вашу компанию по отношению к основным конкурентам, но и получить наглядное представление о том, кому и по каким параметрам она уступает соперникам, а по каким их превосходит.

Аналогичные функции выполняет и таблица 2.8, только по отношению к основным конкурирующим продуктам.

Сравнительный анализ позволяет составить сводную таблицу 2.9, которая дает возможность определить основных конкурентов как среди компаний, так и среди продуктов, выделив впоследствии основного конкурента. А главное, вы получаете в руки ценную информацию о ваших конкурентных слабостях и преимуществах, без чего невозможно разработать грамотную маркетинговую стратегию.

Таблица 2.7

Сравнительный анализ конкурирующих компаний

Показатели	Шкала
1. Производственные мощности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Численность персонала	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Объем продаж	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Объем затрат	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Прибыльность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Тренд рентабельности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Ресурсы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Каналы распределения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Таблица 2.8

Сравнительный анализ конкурирующих продуктов

Показатели	Шкала
1. Рыночная доля	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Качество	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Цена	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Доставка	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Гарантии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Упаковка	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Дополнительные выгоды потребителей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Сводная таблица основных конкурентов

Компания-конкурент	Конкурирующий продукт	Насколько силен конкурент по сравнению с вами (сильнее, равен, слабее)
“Антал” (поставщик в настоящее время)	АНТ-5	Очень силен. Банк в настоящее время использует АНТ-5. Это хорошая система
“ДОН”	“ДОН”-м	Силен. Хорошее оборудование и самая большая, наиболее известная в отрасли компания
“КомБиз”	КБ-9	Слабый. Хорошая система, но компания — новичок на компьютерном рынке

Шаг 5. Описание процедуры покупки

Заполните эти пункты описанием процедуры принятия покупателем решения о покупке.

1. Квалифицирование. Как этот покупатель будет решать, является ли ваша компания приемлемым продавцом? (Захотят ли они встретиться, получить данные, рекомендации и т. д.? Кто будет квалифицировать: один человек, совет?).

Совет уже решил этот вопрос. Они выбрали 4-х поставщиков: “Антал”, “ДОН”, “КомБиз” и нашу компанию. Все поставщики будут работать через эксперта Первого ипотечного банка — Лугового В. М.

2. Потребности. Как этот покупатель будет сообщать вам о своих потребностях и особенностях? (Во время встреч, письменно, затребовав ваше предложение и т. п.). Кто проинформирует вас: агент по закупке, конечный пользователь, другие?

Они разрабатывают письменный перечень своих требований. Каждая компания получит этот перечень. После этого каждый продавец получит 2 часа времени для работы с советом для выяснения всех вопросов и требований.

3. Оценка. Как этот покупатель будет сопоставлять свои потребности с вашим продуктом/услугой? (Будут ли это презентации, проб-

ные испытания, образцы, тесты, рекомендации, письменные свидетельства, брошюры, специальные руководства, инструкции и т. п.).

Они попросили каждую компанию предоставить письменное предложение и подготовить 2-часовую презентацию совету. Совет получит также рекомендации от технических советников и конечных пользователей.

4. Конкуренция. Как этот покупатель будет сравнивать ваш продукт/услугу, компанию и вас с конкурентами?

Они будут анализировать и сравнивать предложения и презентации на нескольких внутренних заседаниях совета.

5. Окончательное решение. Что нужно этому покупателю, чтобы принять окончательное решение? (Только лишь устный запрос, письменное предложение или заявка, и т. п. Будет это делать один человек, совет и т. д.?).

Совет представит свои рекомендации Михайлову В. — президенту, который примет окончательное решение. Если не произойдет ничего непредвиденного, он, скорее всего, последует рекомендациям комитета.

Шаг 6. Определение лиц, оказывающих влияние при покупке

Определите людей у вашего ключевого покупателя, которые будут влиять на решение о покупке. (Один человек может играть несколько ролей и несколько человек могут играть одну роль.)

Лица, принимающие решение (принимают окончательное решение о покупке, дают разрешение на оплату).

*Ф. И. Михайлов Владимир. ДОЛЖНОСТЬ: президент банка.
Совет по инновациям.*

Контактер (человек, с которым вы наиболее часто взаимодействуете у этого покупателя).

Ф. И. О. Луговой В. М. ДОЛЖНОСТЬ: вице-президент.

Конечные пользователи (люди, которые будут использовать продукт или услугу). Введите и должности или описание группы конечных пользователей.

Ключевые лица в центральном офисе плюс 26 руководителей отделений. Конечными пользователями будут кассиры, операционисты, сотрудники кредитных отделов, бухгалтеры и т. д.

Технические советники (дают техническое заключение о продукте лицу, принимающему решение).

Ф. И.О. — *Сенченко И. Т.*

ДОЛЖНОСТЬ: *технический директор ПИБ.*

Личные консультанты (дают личный совет о продукте, компании или продавце лицу, принимающему решение).

Ф. И. О. — *Михайлов Борис (брат Владимира).*

ДОЛЖНОСТЬ: *профессор кафедры компьютерных технологий университета.*

Шаг 7. Выявление недостающей информации

Уточните информацию, которую вам необходимо дополнительно получить, чтобы полностью сформировать стратегию.

А. Информация, необходимая мне о моем продукте/услуге и способы, как я могу наилучшим образом удовлетворить потребности клиента и представить выгоды:

- *Необходимы положительные отзывы и рекомендации от банков, использующих операционную систему LUX (в городе таких нет).*
- *Необходимо лучшее сравнение системы LUX с АНТ-5.*

Б. Информация, которая необходима мне о моей компании, что она может сделать для этого покупателя и как это может помочь мне осуществить продажу:

- *Будем ли мы проявлять гибкость в установлении лизингового процента?*
- *Могут ли быть сделаны какие-то уступки с нашей стороны?*
- *Могу я получить помощь для разговора с конечным пользователем?*

В. Информация, которая мне нужна обо мне самом как о продавце и что я должен сделать, чтобы осуществить продажу:

- *Чем я еще могу помочь во время принятия решения Луговым и конечным пользователем?*
- *Что мне нужно сделать, чтобы попасть на прием к Михайлову?*

Г. Информация, которая мне нужна о продукте, компании, продавцах моего конкурента, и как я могу превзойти их:

Что является строго конфиденциальным в АНТ-5? Качество местного сервиса и тренинга в компании “ДОН”-м. Данные о том, как работает система КБ-9. Необходимо узнать об опыте работы с банками системы “ДОН”-м и КБ-9, особенно с местными банками.

Д. Информация, которая необходима о лицах, оказывающих влияние на покупку: контактное лицо; лицо, принимающее решение; конечные пользователи; технические консультанты и личные советники.

Больше информации о членах совета (двух из них я не встречал). Больше данных о Михайлове В. Больше — о роли его брата. Больше — о людях из отделений, конечных пользователей.

Мне нужно больше информации о степени влияния всех этих людей, об их интересах, отношениях с инновационным советом.

Е. Необходимая мне информация о процедуре покупки покупателя:

Кто в действительности примет окончательное решение — инновационный совет или Михайлов? Основание для окончательного решения — цена или качество?

Внимание. Перед тем как продолжить вашу стратегию, возможно, вам придется встретиться с вашим целевым покупателем, чтобы получить приведенную выше дополнительную информацию. Без достаточно полной информации вы не можете разработать хорошую стратегию.

Шаг 8. Изложение стратегии

Обобщите основные части вашей стратегии по отношению к ключевому покупателю и заполните следующие пункты.

ЧТОБЫ ПРОДАТЬ ЭТОМУ ПОКУПАТЕЛЮ, Я ДОЛЖЕН:

А. Подчеркнуть преимущества моего продукта — насколько он важен для этого покупателя:

Самая лучшая система для них, сделать то, что они хотят. Легкость и эффективность использования, будущее расширение.

Б. Подчеркнуть преимущества компании — что моя компания может сделать для этого покупателя.

Сервисная и тренинговая поддержка. Очень гибкое лизинговое соглашение.

В. Подчеркнуть конкурентные преимущества и показать, как преобладаются конкурентно слабые стороны:

Сконцентрировать внимание клиента не на компании, а на системе и том, что она выполняет.

Г. Использовать людей компании клиента, оказывающих основное влияние на:

членов инновационного совета, руководителей отделений.

Д. Использовать их процедуру покупки.

Идти впереди процесса и достичь конечных пользователей.

Е. Основываясь на вышеперечисленном, обобщите вашу стратегию для этого покупателя. Каким будет ваш основной подход и что необходимо сделать, чтобы осуществить эту продажу?

Ясно, что критическими моментами для осуществления продажи будут две мои встречи с советом и письменное предложение. Все должно быть кратким, эффективным и убедительным. В то же время, работа, которую я проделаю до встречи в совете, может оказаться не менее важной. Это та “закулисная работа”, которую необходимо выполнить.

- Во-первых, я должен добиться хотя бы одной личной встречи с В. Михайловым как лицом, принимающим решение. Я установил с ним отношения, и члены совета должны знать, что мы знакомы. По моему мнению, это поможет склонить совет в мою сторону в пользу системы LUX.
- Во-вторых, я должен привлечь на свою сторону конечных пользователей в отделениях. Их нужно убедить в том, что система LUX является наилучшей для них. Я думаю, что их рекомендации будут иметь большой вес, а соперники могут пренебречь ими и их мнением. Это будет одним из моих основных усилий.
- В-третьих, я получил возможность личных встреч с глазу на глаз с членами совета. Члены совета представляют конечных пользователей, технических советников и контактных лиц.
- В-четвертых, в течение всего процесса я буду не только подчеркивать выгоды, но и оказывать дополнительные личные деловые услуги, которые дадут мне преимущество над конкурентами.
- Наконец, я должен выстроить стратегию, основываясь на легкости использования системы LUX и ее расширяемости — основных преимуществах над конкурентами, которые у меня имеются.

Шаг 9. Разработка тактического плана

Составьте график мероприятий, которые должны сопутствовать продаже. Мероприятием может быть предложение о продаже, встреча, телефонный звонок, письменное предложение, презентация и т. д. Это то, что необходимо для осуществления продажи. Количество мероприятий зависит от вас лично и от ситуации. Убедитесь в том, что вы перечислили все события в хронологическом порядке.

Пример

№ п/п	Дата	Встреча	Что сделать?
1	10 января	Мой шеф	Получить данные о системе КБ -9 и использовании банками системы LUX
2	15 января	Луговой В.	Назначить встречи в отделениях
3	15 февраля	Все 26 руководителей, каждый отдельно	Выявить потребности и описать систему LUX
4	23 мая	Михайлов В.	Назначить встречи с членами совета и Михайловым В.
5	1–7 июня	Михайлов В. и все члены совета	Выяснить потребности
6	10 июня	Самостоятельно, в офисе	Подготовиться к встрече с советом по выяснению потребностей клиента
7	12 июня	Совет	Они представят свои потребности и требования
8	13 июня	Мой шеф	Проанализировать его требования, разработать основные моменты предложения и презентации
9	23 июня	Луговой В.	Обсудить предстоящую презентацию
10	1 июля	Совет	Осуществить презентацию совета

При подготовке к презентации целесообразно воспользоваться методическими советами и формами контроля, которые представлены в Приложениях 2.4, 2.5.

Думается, что использование вышеприведенных примеров и рекомендаций помогут вам яснее представить объем работы, методы и приемы, которые используются в современной рыночной практи-

ке. А все вместе взятое позволит значительно повысить эффективность вашей работы с потребителями.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка* / Т. Н. Цай, П. Г. Грабовый, Марашда Бассам Сайел. — М.: Аланс, 1997.
2. *Berkowitz E., Kerin R., Hartley., Rudelius W. Marketing.* — N. Y.: Richard D. Irwin, Inc., 1992. — 791 с.
3. *Oswald H. Effective Sales Management.* — Essen, TACIS Project LUC 0007, 1993.

БЛОК САМОКОНТРОЛЯ, ТЕСТОВ, РЕКОМЕНДАЦИЙ

Приложение 2.1

Десять правил американского социолога М. Рубинштейна, позволяющих существенно снизить риск при принятии решения

1. Постарайтесь получить представление о проблеме в целом, перед тем как вникать в детали.
2. Не принимайте быстрых решений, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь — даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие и не нужно бояться опровергать их.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше разобраться в сущности поставленной проблемы, представив ее в виде диаграммы или схемы.
6. Задавайте как можно больше вопросов, так как правильно поставленный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Найдите его слабые места и предложите другие решения, сравнивая их с первоначальным.
8. Посоветуйтесь с кем-нибудь перед принятием окончательного решения.
9. Не преуменьшайте своей интуиции, хотя ведущая роль логического мышления в анализе проблемы остается главной.
10. На каждую проблему имеется собственная точка зрения, исходя из индивидуальности каждого человека.

Эскиз маркетингового плана [3]

Введение

Дата: _____

Компания: _____

Продукт: _____

Маркетинговая идея в целом: _____

Наша ситуация: Рынок и несколько кратких фактов

Краткое описание ПРОДУКТА:

Мы оцениваем общий объем продаж, долл.: _____

Примечания:

Наша рыночная СФЕРА: _____

Примечания:

Наш общий маркетинговый ТРЕНД: _____

Наши рыночные ПРОБЛЕМЫ:

Наши ВОЗМОЖНОСТИ: _____

Наш ПОТЕНЦИАЛ ПРОДАЖ (оценка объема продаж):

Наши главные КОНКУРЕНТЫ: _____

Наши главные ПРОДУКТОВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА (относительно главного конкурента): _____

Возможные жалобы: _____

Наши главные источники доходов (типы потребителей):

1) _____

2) _____

Почему они покупают наш продукт ? _____

Почему этот продукт важен для них ? _____

Какие ПРОБЛЕМЫ решает этот продукт? _____

Наш лучший КАНАЛ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ: _____

НАШИ ЦЕЛИ

Период времени:	Продажа: (долл.)	Доля: (%)	Имидж: (%)	Узнаваемость:
Первые 6 мес.:	_____	_____	_____	_____
Вторые 6 мес.:	_____	_____	_____	_____
Первый год :	_____	_____	_____	_____
Второй год:	_____	_____	_____	_____
Долгосрочные цели:	_____	_____	_____	_____

Примечания:

Продажа: _____

Доля рынка: _____

Имидж: _____

Узнаваемость: _____

НАША МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Продукт: _____

Упаковка: _____

Ценовая структура: _____

Продвижение: _____

Распределение: _____

Паблицити: _____

Рекламная деятельность: _____

Базисная рекламная стратегия (цели, методы, темы): _____

Ключевые элементы сценария/слоган: _____

Предпочтительные средства рекламы: _____

План действий для главного средства: _____

Осуществление рекламы (СМИ): _____

Рекламное агентство: _____

СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Дата тестирования концепции: _____ Место: _____

Метод: _____

Дата тестирования продукции: _____

Место: _____

Метод: _____

Тест “Насколько эффективен ваш маркетинг”
(вопросник “Рыночная ориентация вашего бизнеса”)

Раздел 1. Философия потребителя

1. Насколько хорошо ориентирован ваш бизнес на нужды и потребности конкретных рынков

А	Продаем везде, где есть покупатель	
Б	Продаем на специфических рыночных сегментах	
В	Анализируем потребности и нужды специфических сегментов	

2. Разрабатываете ли вы различные виды продуктов или услуг, а также маркетинговые планы для различных сегментов рынка?

А	Иногда	
Б	Никогда	
В	Достаточно часто	

3. Разработаны ли вами какие-либо преимущества ваших продуктов/услуг перед вашими конкурентами?

А	Концентрируем свою торговлю на продаже именных марок товара	
Б	Сконцентрированы на продаже товаров высшего качества, обслуживания и гарантий	
В	Нами не разработаны преимущества наших продуктов/услуг перед нашими главными конкурентами	

Раздел 2. Развитие бизнеса

4. Как много усилий вы затрачиваете для построения вашего бизнеса в будущем?

А	Никаких. Сконцентрированы на сохранении существующих потребителей	
Б	Прилагаем некоторые усилия	
В	Движемся к балансу между кратко- и долгосрочными планами	

5. Насколько опытны и эффективны ваши продавцы?

А	Очень опытны	
Б	Обладают определенным опытом. Хорошо работают с существующими потребителями, но недостаточно хорошо проводят “холодные звонки”	
В	Не опытны, не любят продавать	

6. Насколько эффективна ваша реклама?

А	Мы генерируем больше инициатив, чем можем справиться	
Б	Мы имеем рекламные идеи, но в недостаточном количестве	
В	Мы должны работать упорно, чтобы найти новые инициативы	

Раздел 3. Точная маркетинговая информация

7. Когда в последний раз вы проводили рыночные исследования в отношении ваших потребителей, тех лиц, которые влияют на поведение потребителей, ваших конкурентов?

А	Несколько лет назад (свыше 5-ти или никогда)	
Б	1–5 лет назад	
В	Несколько месяцев назад	

8. Как хорошо вы знаете потенциал дохода и продаж различных рыночных сегментов, отдельных потребителей, зон продаж, отдельных продуктов?

А	Очень хорошо — у нас есть детальный анализ и исследования	
Б	Достаточно хорошо — имеем информацию по отдельным параметрам	
В	Не знаем вообще	

9. Насколько эффективна ваша система маркетинговой информации в отношении обеспечения высококачественными данными и оказания помощи при принятии рыночных решений?

А	Очень эффективна — постоянно обновляется и используется	
Б	Достаточно эффективна, но иногда она недостаточно быстра, аккуратна, полна для оказания помощи при принятии решений	
В	Не имеем системы, так как полагаемся на сбор неформальной информации, а также на интуиции	

Раздел 4. Стратегическое рыночное планирование

10. Насколько развито ваше стратегическое планирование?

А	Разрабатываем детальный годовой план, а также внимательно развиваем долгосрочные планы, которые постоянно отслеживаем и обновляем	
Б	Разрабатываем формальный годовой маркетинговый план	
В	У нас нет формального маркетингового плана	

11. Каково качество вашей текущей маркетинговой стратегии?

А	Текущая маркетинговая стратегия определена недостаточно ясно	
Б	Текущая маркетинговая стратегия достаточно ясна и развивает нашу предыдущую стратегию	
В	Текущая стратегия достаточно ясна и хорошо обоснована, соответствует новым идеям	

12. Что для вас является главными маркетинговыми целями?

А	Достичь в короткий период времени прибыли и поддержать наше нынешнее положение	
Б	Доминировать на рынке при увеличении нашей рыночной доли	
В	Нет реальных стратегических долгосрочных целей	

Раздел 5. Эффективность маркетинга

13. Какова ваша ценовая политика и насколько она эффективна?

А	Назначаем такую цену, которую сможем получить	
Б	Назначаем такую же цену, как и у наших конкурентов, или даже ниже	
В	Назначаем цену выше, чем у наших конкурентов, объясняя это более высоким качеством продукта или услуги	

14. Какую маркетинговую технологию вы регулярно используете для улучшения вашего бизнеса?

А	Не используем маркетинговые технологии	
Б	Регулярно используем широкий спектр маркетинговых технологий, включая разработку торговых платформ и обзоров поведения потребителей	
В	У нас есть некоторые маркетинговые технологии, которые мы используем, когда это необходимо.	

15. Насколько эффективен ваш маркетинг по сравнению с вашими главными конкурентами?

А	Ситуация требует от нас быть лучшими, чем наши конкуренты	
Б	Мы такие же, как и наши конкуренты	
В	Если честно, то у нас нет таких технологий маркетинга, как у наших конкурентов	

Приложение 2.4

Оценка уровня техники презентации в организации

1. Разработана ли в организации комплексная программа презентации ?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Имеется ли в организации банк презентационных материалов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Имеется ли в организации банк информационных материалов о потенциальных заказчиках ?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Ваша оценка материальной базы презентации в организации?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Насколько совершенна методическая база презентации в организации ?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Разработан ли в организации бюджет комплексной программы презентации?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Существует ли в организации система оценки эффективности комплексной программы презентации?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Подготовка и проведение беседы (презентации)

Общие вопросы:

1. Какова главная цель Вашей беседы?
2. Кто будет присутствовать при встрече?
3. Как долго Вы намерены говорить? Сможете ли Вы раскрыть содержание в отведенное время?
4. Насколько аудитория уже подготовлена для обсуждения вопросов?
5. Есть ли у Вас время для подготовки к беседе?
6. Будете ли Вы использовать наглядные пособия, раздаточный материал? Кто отвечает за подготовку материалов и техническую сторону встречи?
7. Где состоится беседа? Кто является ответственным за приглашение?

Подготовка Ваших материалов:

8. Подготовили ли Вы необходимые аргументы/ключевые пункты в четкой последовательности?
9. Как Вы достигнете этих главных пунктов?
10. Как Вы намерены учитывать реакцию аудитории?
11. Вы будете:
 - читать Вашу речь?
 - говорить, опираясь на Ваши заметки?
 - запоминать всю Вашу речь?
12. Как Вы начнете Вашу речь?
 - с сообщения о целях встречи
 - с аналогичных историй, анекдотов
 - с постановки серии вопросов
 - с перечисления нескольких связанных между собой фактов
 - со ссылки на местные условия
 - с ссылки на общие интересы присутствующих на встрече
13. Как Вы завершите свою речь?
 - суммируете свои главные пункты
 - поставите провокационный вопрос
 - обратитесь с призывом к действию

Подготовка к проведению беседы:

14. Если Вы должны читать свою речь, проверьте, напечатана ли она на одной стороне листа, через два интервала, с четкими подзаголовками/абзацами?
15. Имеется ли нумерация страниц?
16. Вы будете проводить беседу сидя или стоя? Будет ли там стол или подставка? Будете ли Вы использовать микрофон?
17. Четко ли Вы расписали свою беседу по времени?
18. Прослушали ли Вы свою беседу в нормальном режиме? Убрали ли из нее слова, которые часто повторяются?
20. Выбрали ли Вы для беседы подходящее время в течение дня?
21. Если во встрече принимают участие коллеги, собеседники, согласовали ли Вы с ними свою программу?

Приложение 2.6

Речь, язык жестов и тела

<i>Речь</i>	<ul style="list-style-type: none">• Изъясняйтесь ясным языком• Говорите убедительно и с энтузиазмом• Варьируйте скорость Вашей речи, но не старайтесь говорить все быстрее и быстрее• Паузами подчеркивайте значение наиболее важных пунктов
<i>Мимика</i>	<ul style="list-style-type: none">• Улыбайтесь — это наиболее эффективное средство сломать “лед недоверия и напряженности”• Поддерживайте хороший визуальный контакт с людьми, с которыми Вы общаетесь
<i>Язык жестов</i>	<ul style="list-style-type: none">• Не жестикулируйте очень энергично, однако и не стойте по стойке “смирно”• Не используйте двусмысленных жестов
<i>Язык тела</i>	<ul style="list-style-type: none">• Стоите или сидите — не будьте неподвижными• Когда пишете на доске, не становитесь спиной к аудитории• Не наклоняйте слишком голову, но и не отклоняйте ее назад чрезмерно
<i>Этические аспекты</i>	<ul style="list-style-type: none">• Будьте одеты должным образом — это отражает Ваш профессиональный уровень и показывает Ваше уважение к клиенту• Следите за временем• Избегайте жаргона

3. Активизация внимания к проблемам кадрового менеджмента

В фокусе внимания:

- Обновление содержания кадровой стратегии компании
- Формирование атмосферы синергизма в компании
- Управление организационными изменениями
- Создание системы поддержки и развития персонала
- Совершенствование системы мотивации работников
- Построение эффективного механизма оценки работников

В системе менеджмента организации одним из ключевых звеньев является механизм управления персоналом. Именно данный механизм призван обеспечить формирование современной внутрифирменной среды. Характерной особенностью этой среды является наличие *синергизма* как новой системы производственных отношений на микроуровне. Под синергизмом понимается такое объединение усилий работников, когда результат их деятельности будет большим, чем от простого сложения сил. Однако добиться синергетического эффекта можно лишь в том случае, если будет перестроена вся система управления персоналом компании. На практике это означает, что необходимо всерьез заняться разработкой кадровой стратегии, продумать программу совершенствования организационной структуры, изменить отношение к механизмам мотивации и оценки персонала.

Принимая во внимание актуальность и сложность перечисленных проблем, для помощи в их решении целесообразно привлечь опытных бизнес-консультантов. И основная задача данной главы — показать возможности консалтинга в повышении эффективности всех управленческих действий, которые прямо воздействуют на работников.

3.1. Обновление содержания кадровой стратегии компании

Определение основных целей кадровой политики. Анализ внешних факторов. Анализ сильных и слабых сторон кадровой политики компании. Определение основных путей достижения целей кадровой политики.

Ключевым элементом успехов или неудач любой организации является *уровень поддержки ее стратегии со стороны персонала.*

Обеспечение такой поддержки — сверхзадача системы управления персоналом.

На практике управление персоналом означает все управленческие действия, которые прямо воздействуют на работников, занятых в организации. Общая система управления персоналом представлена на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Ключевые блоки кадрового менеджмента

В более развернутом виде содержание системы управления персоналом представлено в табл. 2.10.

Таким образом, нетрудно заметить, что функции кадровой службы весьма многогранны. Отсюда и к ее работникам предъявляются многоплановые требования. Это должны быть люди, имеющие профессиональную подготовку в области *общей экономики, экономики и оплаты труда, общего менеджмента, педагогики и психологии*. Они должны иметь также базовые знания в области *техники и технологии*. Кроме того, кадровые менеджеры просто обязаны быть *общими*

Функции и формы кадрового менеджмента

Функции кадрового менеджмента	Формы кадрового менеджмента
<p>1. Планирование</p> <p>⇒ <i>Организации</i></p> <p>⇒ <i>Работ</i></p> <p>⇒ <i>Персонала</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка общей стратегии развития • Разработка кадровой стратегии • Проектирование организационной структуры • Составление перечня основных производственных функций • Описание основных работ • Составление должностных инструкций для ключевых специалистов • Прогнозирование потребности в персонале
<p>2. Набор кадров</p> <p>⇒ <i>Подготовка набора</i></p> <p>⇒ <i>Набор кадров</i></p> <p>⇒ <i>Отбор кадров</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор всех работ • Анализ и описание работ • Составление требований к кандидатам • Внутренний набор • Внешний набор • Прием заявлений • Прием документов • Анализ заявлений и биографических документов • Использование тестов • Проведение интервью • Проверка рекомендаций и документов об образовании
<p>3. Организация и исполнение работ</p> <p>⇒ <i>Организация исполнения</i></p> <p>⇒ <i>Оценка исполнения</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение и измерение производительности и качества • Планирование производительности и качества • Проведение оценки работников как средство их развития • Оценка исполнения как административный инструмент

Функции кадрового менеджмента	Формы кадрового менеджмента
<p>4. Вознаграждение работников</p> <p>⇒ Развитие базовой оплаты труда</p> <p>⇒ Формирование премиальной системы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка системы ранжирования и градации работ • Обеспечение соответствия между трудовым вкладом и оплатой • Стимулирование индивидуальной интенсивности • Стимулирование групповой интенсивности
<p>5. Планирование профессионального развития работников</p> <p>⇒ Планирование профессиональной карьеры</p> <p>⇒ Планирование ротации кадров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Увязка профессиональных потребностей и возможностей работников • Оценка возможностей предприятия для обеспечения карьеры работников • Анализ важнейших производственных функций • Определение предпочтительных зон ротации кадров
<p>6. Повышение квалификации работников</p> <p>⇒ Формирование тренингового цикла</p> <p>⇒ Разработка организационной модели повышения квалификации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Определение потребностей работников в повышении квалификации • Формирование учебных групп • Разработка учебных планов • Составление расписания занятий • Приглашение преподавателей • Калькуляция затрат на повышение квалификации
<p>7. Организация системы поддержки работников</p> <p>⇒ Охрана здоровья</p> <p>⇒ Борьба против абсентизма</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка системы безопасности и охраны здоровья работников • Выявление причин абсентизма • Формирование системы борьбы со стрессами • Формирование программы поддержки работников

тельными, открытыми людьми, умеющими слушать и убеждать собеседника, способными находить и устранять истоки конфликтов в коллективе.

Без этих качеств трудно ожидать эффективной работы от специалиста кадровой службы. (Уровень своей общительности и, соответственно, способности работать в качестве менеджера по персоналу вы можете проверить, в частности, с помощью теста “*Легко ли общаться с Вами?*”) Не случайно поэтому специалисты-кадровики относятся к наиболее оплачиваемым категориям менеджеров. Средний уровень оплаты их труда в США демонстрируют таблицы 2.11 и 2.12 [1].

Таблица 2.11

Зарботная плата руководителей кадровой службы высшего уровня (1991 г.)

	Большая (> 10000 занятых)	Малая (<250 занятых)
Базовая заработная плата	\$158,000	\$92,000
Общие денежные выплаты	\$203,000	\$105,000

Таблица 2.12

Зарботная плата профессионалов HRM (1991 г.)

	Средний размер базовой заработной платы	Размер компании	
		Большая (> 10000 занятых)	Малая (<250 занятых)
Специалист по развитию внутрифирменных связей	\$47,100	\$50,000	–
Специалист по набору кадров	\$44,500	\$46,100	\$40,600
Специалист по технике безопасности	\$42,700	\$41,800	\$36,000
Специалист по организации тренингов	\$39,900	\$39,000	\$33,700

После определения основных функций управления персоналом можно переходить к разработке *кадровой стратегии* организации (см. табл. 2.13).

Таблица 2.13

Матрица формирования кадровой стратегии

Этапы	Содержание деятельности	Основные результаты
1. Анализ внешних факторов	1.1. Определение тенденций развития техники и технологии в Украине и в мире	План подготовки и переподготовки инженеров и рабочих
	1.2. Анализ состояния отраслевой и национальной экономики	Прогноз отраслевого и национального развития
	1.3. Изучение состояния рынка труда	Прогноз спроса на трудовые ресурсы
	1.4. Анализ позиций конкурентов	Профиль конкурентов. Внесение корректив в планы и программы
2. Анализ сильных и слабых сторон кадровой политики	2.1. Проведение комплексного анализа сильных сторон	Матрица кадровых преимуществ компании
	2.2. Выявление основных слабостей кадровой политики	Матрица кадровой уязвимости компании
3. Определение главных целей и основных задач	Цели	Задачи
	3.1. Формирование современной системы набора кадров	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение методики анализа состава работ • Разработка и внедрение методики проведения набора • Формирование комплекса средств проведения отбора кадров
	3.2. Разработка мотивационного механизма	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегии оплаты труда • Совершенствование механизма базовой оплаты • Развитие системы доплат и дополнительных льгот

Этапы	Содержание деятельности	Основные результаты
	3.3. Организация планирования профессионального развития	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка методики оценки профессиональных потребностей • Разработка комплекса средств диагностики качеств работников • Формирование модели тренингового цикла
	3.4. Модернизация системы повышения квалификации	<ul style="list-style-type: none"> • Уточнение перечня должностей, требующих переподготовки • Формирование моделей тренинговых циклов и учебных планов • Разработка механизма калькуляции затрат на повышение квалификации
	3.5. Совершенствование системы поддержки персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Модернизация механизма борьбы против абсентизма • Разработка системы управления стрессами • Улучшение системы безопасности и охраны здоровья • Формирование программы поддержки работников

3.2. Формирование атмосферы синергизма в компании

Стратегия и тактика синергизма. Этапы и условия формирования синергизма.

Внутренняя среда любой компании характеризуется весьма многообразными и многоплановыми производственными отношениями. Однако все их многообразие можно представить в виде двух больших групп: *деловые связи и межличностные отношения.*

Деловые связи представляют отношения между отдельными людьми и целыми коллективами, строго регламентированные приказами,

должностными инструкциями, технологическими и техническими нормативами. Структура деловых отношений тесно увязана с производственной структурой предприятия, его основными производственными функциями.

Межличностные отношения — отношения между отдельными персоналиями, которые складываются преимущественно стихийно на основе личных симпатий и антипатий, доверия и подозрительности. Безусловно, межличностные связи испытывают на себе влияние со стороны деловых отношений (к примеру, порой подчиненный вынужден демонстрировать свою лояльность по отношению к начальнику). Однако в массе своей межличностные отношения формируются независимо от воли и желания администрации, то есть на территории, не подконтрольной начальству. И в лучшем случае, администрация может в своей кадровой стратегии предусмотреть комплекс мер, направленных на создание общей благожелательной атмосферы. Именно такая атмосфера будет содействовать минимизации конфликтных отношений между сотрудниками.

Одним из элементов системы, генерирующей благожелательную атмосферу, выступает механизм конвергенции, взаимопроникновения стратегических целей компании и индивидуальных целей работников.

3.2.1. Стратегия и тактика синергизма

Одна из основных целей кадровой стратегии многих украинских компаний — формирование новой внутрифирменной среды. Характерной особенностью этой среды является наличие **синергизма** как новой системы производственных отношений на микроуровне. Под синергизмом понимается такое *объединение усилий работников, которое обеспечивает больший эффект, чем от простого сложения сил.*

В реальной жизни наблюдаются три варианта взаимодействия людей:

$1 + 1 < 2$, или самодеструктивный;

$1 + 1 = 2$, или статический;

$1 + 1 > 2$, или синергетический [2].

$1 + 1 < 2$, или самодеструктивный.

Самодеструктивные производственные отношения складываются в том случае, когда работники взаимодействуют между собой таким

образом, что они потребляют больше ресурсов, чем создают доход для компании. В результате производительность труда ниже, чем если бы они работали самостоятельно.

Например, в некоторых организациях отделы сбыта и производства тратят чрезмерное количество ресурсов для защиты “своего мундира”. Они напоминают двух соперников вместо двух взаимосвязанных подразделений, работающих на единую цель. Такой тип производственных отношений является деструктивным. Главные недостатки такого типа отношений:

- участники больше потребляют ресурсов, нежели производят;
- образующийся дефицит покрывается за счет других отделов.

1 + 1 = 2, или статический.

При этом варианте производственные отношения характеризуются тем, что работники потребляют примерно столько же ресурсов, сколько они производят. В результате, организация имеет уровень производительности, который достигается при простом сложении сил. В стабильных условиях статический вариант может быть приемлем. Однако в условиях современной турбулентной обстановки, когда непрерывно изменяется внешняя бизнес-среда, этот вариант развития оказывается уязвимым. И вот почему:

- Изменения во внешней среде требуют изменений во внутренней среде организации.
- Необходимость адаптации обуславливает потребность в дополнительных ресурсах.
- Статические системы не создают ресурсов сверх тех, которые им необходимы для приспособления.
- В результате, структура типа $1 + 1 = 2$ оказывается неспособной адаптироваться к новым условиям и рано или поздно погибает.

1 + 1 > 2, или синергетический.

Синергетические отношения — отношения, когда итоговый результат совместной деятельности отдельных работников больше, чем сумма того, что каждый из них мог бы произвести самостоятельно.

Можно найти много примеров синергии. Это и победы футбольных команд без “звезд”, но играющих как единое целое, над командами, представляющими коллекцию дорогих “суперзвезд”, между которыми нет синергетических отношений и каждый из которых играет с целью произвести личный эффект.

Подобные отношения могут существовать и на производстве. Те же отделы сбыта и производственный, что упоминались ранее, могут синергетически объединять свои усилия. В результате этого цикл разработки нового продукта, его производства и поставки может осуществляться более эффективным путем. В этом случае произойдет объединение знаний и умений каждого члена коллектива. Будет наблюдаться такое единство, при котором будет сочетаться сильные стороны, компенсируя слабые черты друг друга.

3.2.2. Этапы и условия формирования синергизма

Синергетические отношения не возникают сами по себе. Они создаются людьми в процессе определенных усилий и эволюции, включающей 4 фазы: **взаимодействие, оценочное понимание, интегрирование, воплощение** [2].

Каждая фаза является неперменным условием формирования синергетических отношений.

Фазы	Необходимые условия
Взаимодействие	Способность и желание членов группы: 1. Четко определить цели деятельности 2. Эффективно взаимодействовать друг с другом 3. Активно прислушиваться как к фактам, так и эмоциям 4. Общаться в такой манере, которая вызывает доверие
Оценочное понимание	Способность и желание членов группы: 1. Создать откровенный климат 2. Сдерживать возникновение негативных суждений об идеях, убеждениях друг друга 3. Проявлять особое внимание друг к другу 4. Находить позитивное в точках зрения друг друга
Интегрирование	Способность и желание членов группы: 1. Переносить неопределенность и быть настойчивым в борьбе за новые возможности 2. Менять свои взгляды, убеждения, поведение для того, чтобы поддержать группу 3. Вырабатывать творческие способы соединения различных перспектив в новые, совместно поддерживаемые альтернативы 4. Определять вопросы и понятия, которые не должны быть интегрированы

Фазы	Необходимые условия
Воплощение	<p>Способность и желание членов группы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устанавливать специальные, соразмерные планы для достижения целей 2. Контролировать прогресс осуществления планов и оказывать необходимую поддержку для обеспечения успеха 3. Осуществлять изменения с такой скоростью, которая учитывает потребности всех сторон 4. Вносить коррективы в план осуществления изменений

3.3. Управление организационными изменениями

Необходимость изменений в компании. Ассимиляция изменений персоналом. Оценка проблем осуществления изменений. Стимулирование заинтересованности в организационных изменениях. Природа заинтересованности. Значение формирования заинтересованности в переменах.

3.3.1. Необходимость изменений в компании

По мере того как увеличивается количество и сложность факторов, оказывающих на нас влияние, тем труднее приспособляться к происходящим изменениям. Многие из того, что предсказал Алвин Тоффлер в своей книге “Шок будущего” в конце 60-х годов относительно неспособности человека реагировать соответствующим образом на постоянно происходящие изменения, стало реальностью в 90-е годы. Ни одна из сторон человеческого существования не имеет иммунитета против обрушивающегося на нее потока перемен. Экономические, политические, социологические, теологические, философские, образовательные и организационные институты нашей культуры постоянно испытывают на себе воздействие огромного стресса. Однако ни один из аспектов нашей жизни не претерпевает таких существенных изменений, как сфера производственных отношений. Поэтому умение эффективно реагировать на изменения в этой сфере становится необходимым условием выживания организации.

Многие организации осознают это и пытаются приспособиться к:

- давлению со стороны экономики, государственных законов, потребителей и т. п.;
- давлению изнутри для повышения эффективности организации за счет внедрения новых методов управления. Центральным в этом направлении является развитие нового умения руководить в таких вопросах, как коммуникация между персоналом внутри организации, решение конфликтных ситуаций, мотивация, принятие решений, решение групповых проблем и пр.;
- меняющемуся облику рабочей силы. Современный средний работник более молод, лучше образован, больше заинтересован в качестве жизни. Зачастую это женщина, которая меньше реагирует на традиционную тактику руководства;
- меняющейся стоимости рабочей силы в отношении заработной платы, продвижения по службе, участия в принятии решений и др.;
- возрастающей сложности производства и поставки товаров и услуг. Чем сложнее становится наш мир, тем больше возрастает потребность в новых формах организации и управления [2].

Когда организация стоит перед необходимостью адаптироваться к изменениям, часто возникает кризисная ситуация. Китайцы выражают слово “кризис” показательным образом: верхний символ представляет опасность, в то время как нижний передает скрытую возможность. Менеджеры, которые несут ответственность за осуществление изменений в своих организациях, стоят перед тем же выбором, который предлагают китайские символы, — опасные негативные результаты или позитивные новые возможности.

Между тем, позитивные возможности открываются лишь при наличии двух основных условий:

- во-первых, менеджеры должны осознать жесткую необходимость постоянных изменений в компании;
- во-вторых, менеджерам необходимо научиться управлять изменениями.

Управление изменениями — процесс многоплановый. Однако в качестве главных можно указать следующие три задачи:

- Необходимо обеспечить ассимиляцию изменений в организации.
- Следует оценить проблемы осуществления изменений.
- Надо разработать систему стимулирования заинтересованности в изменениях.

3.3.2. Ассимиляция изменений персоналом

- **Ассимиляция изменений** — процесс, который возникает, когда люди определяют свое позитивное или негативное отношение к переменам.
- **Ассимиляция изменений** включает готовность иметь дело с факторами изменения (например компьютер, реорганизация, новая работа) и с условиями изменения (например необходимость приобретения новых навыков, установления своих отношений, установления новых ожиданий).
- **Ассимиляция изменений** может быть дорогим процессом, так как включает в себя много факторов, например:
 - Интеллектуальная энергия.
 - Психологическая энергия.
 - Физическая энергия.
 - Персональный риск.
 - Риск отношений.
 - Профессиональный риск [2].

Каждый человек обладает индивидуальными ассимиляционными способностями к изменению. Эти способности могут быть выявлены с помощью определенных методик. Одной из таких методик является “Шкала сопротивления переменам” (ШСП), используя которую можно узнать индивидуальную сумму “баллов ассимиляции”. Шкала сопротивления переменам составлена в помощь приспособления организации к переменам в области личностных отношений. ШСП может использоваться как диагностическое средство для определения общего сопротивления организационным переменам и его влияния на возможность неудачи реализации. Другими словами, ШСП можно использовать:

Когда?

- При замысле организационной перемены или предварительном планировании.
- Перед сообщением о предстоящих переменмах.

Почему?

- Для раннего предупреждения возможного сопротивления и возможной неудачи организации.
- Для определения расположенности сотрудников к перемене.

- После сообщения о переменах.
- Для анализа сопротивления, возникающего во время процесса преобразований.
- После завершения реализации проекта.
- Для определения сути проблем после завершения процесса преобразований [2].

Применение (ШСП) на практике позволило выявить наиболее типичные опасения работников, которые обуславливают их сопротивление переменам. Среди этих опасений следует выделить следующие:

Сопротивление усиливается, когда:

1. Цель перемены не уяснена.
2. Объекты не видят смысла в перемене.
3. Объекты не вовлечены в планирование.
4. Наблюдается плохой контакт относительно перемен.
5. Слишком высокая цена.
6. Недостаточное вознаграждение.
7. Низкое соответствие перемен ожиданиям.
8. Основные люди организации не защищают перемены.
9. Объекты видят отрицательное влияние перемен на их общественные отношения.
10. Объекты считают, что перемены отрицательно отразятся на их производственном бюджете.
11. Перемена осуществляется слишком медленно или слишком быстро.
12. Привычки объектов пренебрегаются.
13. Основной характер работы изменяется.
14. Чувство страха перед неудачей.
15. У объектов нет уверенности в их способности осуществить перемену.
16. Не хватает уважения и доверия к спонсору.
17. Нет должного уважения и доверия к агентам перемен.
18. Налицо очевидное несоответствие между задачами организационных перемен и личными задачами и целями.
19. Невозможность вернуться к прошлому, если перемена окажется неприемлемой.
20. Объекты считают, что их прошлая работа невыгодно отразится в свете перемен.

3.3.3. Оценка проблем осуществления изменений

Критической проблемой, с которой в настоящее время сталкиваются многие компании, является неспособность полностью осуществить те решения, которые ведут за собой такие изменения, как слияние, реорганизация, новый подход и методы производства или внедрение новых технологий. Попытка осуществить изменения может стать неудачной, если организация не способна перевести директивы, принятые на руководящем уровне, в ощутимые результаты.

Одним из ключевых факторов, определяющих способность организации осуществить настоящие или будущие изменения, является *успех осуществления изменений в прошлом*. Тот опыт, который люди приобрели в прошлом, потенциально предсказывает их будущее. Трудности осуществления изменений в прошлом, вероятно, повторяются и при осуществлении новых проектов. Именно поэтому оценка предшествующего опыта осуществления изменений — критическая при планировании будущих изменений.

Оценку перспектив осуществления изменений целесообразно проводить по следующим позициям:

1. **Количество уровней одобрения** — как проходит процесс принятия решения.
2. **Практика решения проблем** — творческая или консервативная.
3. **Уровень принятия риска** — позволяется ли работникам допускать ошибки.
4. **Ответственность/полномочия** — четко ли определены ответственность и полномочия между сотрудниками.
5. **Вовлеченность менеджеров среднего звена** — испытывают ли они чувство причастности к переменам.
6. **Планирование времени** — правильно ли намечаются в наших планах временные горизонты.
7. **Ожидаемые последствия** — существуют ли отрицательные последствия при неподчинении изменениям.
8. **Уровень дисциплины** — в том числе дисциплинированность руководства.
9. **Последующая деятельность** — достаточна ли деятельность после того, как объявлено об изменениях.
10. **Эффективность стимулирования** — достаточно ли сильны стимулы.

11. **Понятность изменений** — объясняются ли изменения достаточным образом.
12. **Искусство предвидения сопротивления** — есть ли умение предвидеть сопротивление.
13. **Мастерство преодоления сопротивления** — есть ли умение справляться с сопротивлением.
14. **Степень бюрократизации** — является ли бюрократия препятствием для осуществления изменений.
15. **Культура коммуникации** — отлажена ли система коммуникации в компании.
16. **Стимулирование завершения** — существует ли система поощрения за завершение начатого дела.
17. **Уровень работы в команде** — развита ли культура работы в команде.
18. **Упорство** — есть ли упорство в реализации стратегических директив.
19. **Взаимосвязь** — осознается ли взаимосвязанность всех частей организации.
20. **Уровень поддержки** — есть ли поддержка изменений со стороны менеджеров/руководителей.
21. **Комитеты** — создаются ли оперативные комитеты или рабочие группы для осуществления коренных изменений [2].

3.3.4. Стимулирование заинтересованности в организационных изменениях

Деловая активность сейчас развивается как в самые беспокойные годы истории. Эта нестабильность — следствие существенных перемен в людях, их целях и методах, которые вызваны изменившейся внешней обстановкой и которые развиваются так быстро, что люди зачастую не в состоянии работать эффективно. Частота и сложность глубоких перемен в новом окружении, таких, например, как внедрение новых технологий, энергетический кризис, экономическая нестабильность, государственное вмешательство в экономику, новые продукты и рынки, новые представления работников, зачастую превышают способность людей к адаптации. Эффективное реагирование на эти перемены стало важным элементом выживания многих организаций.

Поскольку темпы перемен и степень их сложности нарастают, менеджерам приходится изучать процессы адаптации служащих к по-

стоянно изменяющимся условиям работы. Одним из важных факторов в процессе адаптации является степень заинтересованности работников в переменах. В этом смысле для современного менеджера центральным стал вопрос: “Достаточно ли заинтересованы люди в проведении преобразований и в достижении намеченных целей?”. Сосредоточим внимание на вопросе вовлеченности в процесс перемен: как она формируется, как исчезает и какую роль менеджер играет в этом процессе.

Главные роли в процессе формирования вовлеченности

Менеджеры, которые или начинают преобразования, или вынуждены приспособливаться к нежелательным переменам, должны уяснить для себя суть трех главных ролей участников процесса перестройки:

- 1. Спонсор изменения** — индивидуум или группа лиц, обладающий/х в организации властью одобрить проведение преобразований.
- 2. Исполнитель (агент) изменения** — индивидуум или группа лиц, ответственный/х за проведение решения в жизнь.
- 3. Объект (мишень) изменения** — индивидуум или группа лиц, который/е в результате преобразований изменит/ят что-либо из своих знаний, навыков, отношений или поведения [2].

Роли эти всегда распределены, формально или неформально, среди осуществляющих перестройку, и каждый из них вносит свой вклад в ее успех или неудачу.

Самое частое обстоятельство, приводящее к провалу программ преобразований — недостаточная вовлеченность людей, исполняющих эти центральные роли. Неудача может проявиться не только в такой явной форме, как отказ спонсоров от продолжения проекта, но и в таких более тонких проявлениях, как апатия и разочарование со стороны объектов перестройки. В ряде случаев, нововведение технически удается осуществить, но его последствия явно не соответствуют ожиданиям спонсора. Про такие ситуации шутят: “Операция прошла успешно, но пациент скончался”.

Если организация вступает в полосу глубоких перемен, которые существенно нарушают стандартный стиль действий, то глубокая заинтересованность исполнителей всех трех ролей приобретает жизненное значение. Разумеется, преобразования могут произойти и без

глубокой вовлеченности этих трех групп — достаточно высокой заинтересованности спонсора, без поддержки со стороны агентов или объектов изменения. Рядовым исполнителям могут просто приказать приспособиться или уйти. Последствия такого способа проведения перемен, однако, обычно отрицательны, и выражаются в отчуждении работников, снижении продуктивности, прогулах и недовольстве.

3.3.5. Природа заинтересованности

Заинтересованность — мощное, но пока еще малоизученное явление. Считается, что человек заинтересован в определенном исходе, если он последовательно добивается этой цели. Проходит время, меняются обстоятельства, но увлеченный человек продолжает делать то, что, как он верит, приведет его к желаемой цели. Он отвергает линии поведения, способные доставить краткосрочные выгоды, несовместимые со стратегической целью. Заинтересованный человек готов также к определенным жертвам. Чем больше его вовлеченность в проект, тем больше ресурсов (времени, денег, терпения, самообладания, изобретательности) этот человек добровольно вкладывает в достижение желаемой цели. Вот почему вовлеченность так важна для организационных преобразований. Это, по сути, тот фактор, который объединяет людей с их целями.

Формирование вовлеченности необходимо для успешного проведения преобразований в жизнь. Однако многие менеджеры, связанные с организационными переменами, имеют об этом факторе, о возможностях его формирования и развития весьма смутное представление. Пониманию сложной природы этого процесса может способствовать модель “*Стадия вовлеченности в перестройку организации*” (см. рис. 2.16) [2]. Модель представлена в виде системы координат, где по вертикальной оси отмечена выраженность поддержки перемен, а по горизонтальной — периоды времени. Модель состоит из трех стадий развития, каждая из которых включает ряд последовательных фаз. Каждая фаза представляет собой критический пункт, где заинтересованность в переменных может быть подвергнута угрозе или стимулироваться, что проявляется продвижением к следующей стадии.



Рис. 2.16. Стадии вовлеченности в перестройку организации

3.3.6. ЗНАЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ПЕРЕМЕНАХ

Модель феномена вовлеченности и заинтересованности, рассмотренная нами, имеет большое значение для лиц, ответственных за планирование и осуществление преобразований в своих организациях. На примере успешных программ перестройки мы изучили четыре следующих урока, имеющих решающее значение:

Урок 1. Формирование заинтересованности немало стоит. Не закладывай, если не можешь заплатить.

Главная трудность в попытках сформировать заинтересованность в делах организации — сложность и высокие затраты. Большинство спонсоров хотели бы иметь полную поддержку в намеченных преобразованиях, но мало разбираются в том, как эту поддержку получить. И стоит им понять, сколько времени, денег и энергии потребуется, чтобы вызвать заинтересованность у других, они начинают отказываться от расходов. Они хотят получить выгоду от поддержки их начинаний со стороны рядовых исполнителей, но не готовы возмещать расходы, необходимые на эту поддержку.

Объект преобразований, полностью вовлеченный в проведение перестройки в организации, проявляет высокую личную заинтересованность в достижении желаемой цели, проявляя последовательность действий и отвергая вознаграждения, несовместимые с генеральным планом. Для того чтобы объекты перемен стали их горячими поклонниками, спонсоры и агенты должны затратить много личных усилий и ресурсов компании. Мишени (объекты) изменений для формирования у них заинтересованности в переменах должны быть:

- обеспечены полной и достоверной информацией;
- привлечены к планированию и осуществлению преобразований;
- вознаграждены за участие и помощь.

Это действительно крупные вложения в формирование заинтересованности у рядовых исполнителей, но они с лихвой окупаются в случае успешного завершения проекта.

Урок 2. Следует развивать стратегии стимулирования заинтересованности.

Как правило, менеджеры тратят много усилий на выработку верного решения, но недостаточно времени на формирование его поддержки. Как видно из вышеизложенного, формирование заинтересованности нельзя пускать на самотек. Хорошо отработанная стратегия повысит вероятность высокой мотивации участников в успехе преобразования. Стратегия формирования заинтересованности не сводится только к мотивированию объектов. Спонсорам следует обеспечить поддержку со стороны агентов, а агенты, в свою очередь, должны добиваться усиления поддержки спонсорами тех проектов, у истоков которых они стояли.

Урок 3. Формирование заинтересованности — это процесс развития.

Для достижения стойкой заинтересованности работников процесс необходимо рассмотреть через призму его развития. События, приводящие к вовлеченности, по своей природе, последовательны: *осведомленность*, например, — результат *контакта*. *Понимание* предшествует *положительному восприятию*.

Конечно, спонсоры могут перескочить через несколько ступеней, объявив, что перемены уже завершены. При таком подходе руководство ставит всех перед уже свершившимся фактом, поведение пред-

писывается, достигается подчинение. Довольно часто перестройки в организациях проводятся именно так, однако если перемены глубоко затрагивают объекты, вероятность, что у последних возникнет заинтересованность, незначительна. Навязанное подчинение технически решает проблему, но спонсоры часто упускают из виду долгосрочные перспективы постоянно рецидивирующего сопротивления. Зачастую именно манера обращения с людьми, а не сами изменения вызывают сопротивление. Нередко можно услышать от исполнителей: “Мы не столько были недовольны новой процедурой, сколько тем, как руководство повело себя в этой ситуации”.

К достижению вовлеченности нет коротких путей. Каждый последующий шаг зависит от успешности осуществления предыдущего. Если вы хотите добиться успеха, то планы внедрения, поведение спонсора и агента должны соответствовать последовательности стадий модели.

Урок 4. Добивайся заинтересованности или будь готов к последствиям.

Два обстоятельства определяют меру заинтересованности, которой надо добиться для успешного преобразования:

- Сравнительная важность проекта перемен для общих целей организации.
- Степень нарушения запланированной перестройкой привычных стилей поведения работников.

Важность проекта для организации и нарушение привычного поведения определяют степень вовлеченности участников, необходимую для достижения успеха. Чем более выражены эти два фактора, тем важнее добиваться заинтересованности [2].

3.4. Создание системы поддержки и развития персонала

Управление стрессом. Развитие персонала.

Работодатель, желающий получить хорошие результаты работы, несет ответственность за психологическое состояние служащих. Он же зачастую несет ответственность за умственное и психологическое напряжение, вызванное работой. Одной из причин психологических травм может быть переутомление, вызванное работой в вечернее время и постоянной дополнительной работой. Для обеспечения здо-

ровых условий работы организации разрабатывают и внедряют следующие стратегии: *управление стрессом, планы помощи работникам, программы развития персонала.*

3.4.1. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

Стресс можно определить как любой отклик человеческого организма на стрессор — физиологический или психологический. Стрессором может быть любое событие, требующее действия от индивидуума. Некоторые стрессоры могут оказаться важным толчком, заставляющим людей работать. Отношения между исполнением и стрессом проиллюстрированы на рис. 2.17.

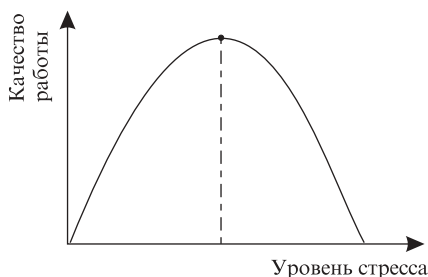


Рис. 2.17. Взаимосвязь между стрессом и исполнением

Как видно, до определенного уровня повышение напряжения способствует повышению производительности и качеству труда. Однако после достижения апогея эффективность работы стремительно падает. Следует обратить внимание на то, что кроме потерь производственных, имеют место потери личностные. Многие работники серьезно страдают от последствий стрессов. Эти последствия можно разделить на четыре категории:

Психологические:

могут включать в себя крушение надежд, опасения, агрессивность или различные способы проявления апатии, депрессии, изменчивость настроений.

Физиологические:

могут вызвать высокое кровяное давление, гормональные изменения, учащенное сердцебиение, сложности с дыханием.

Поведенческие:

служащий менее способен к принятию решений, становится слишком возбужденным или наоборот — пассивным. В конечном итоге, служащий может начать бороться со стрессом с помощью алкоголя или наркотиков.

Организационные:

большое количество пропущенных рабочих дней, низкий уровень удовлетворения работой и, как результат, низкая производительность.

Следует обратить внимание и на то, что кроме производственных факторов на уровень стресса существенно влияют и социально-бытовые обстоятельства. Исследования Томаса Холмса и Ричарда Раэ позволили создать шкалу уровня социальной реадaptации (см. табл. 2.14) [3, с. 249–250].

По этой шкале человека просят указать, какие из перечисленных событий случились с ним за последние 12 месяцев.

К каким выводам пришли специалисты? Это должны знать все:

- Люди, набравшие до 150 пунктов, обычно отличаются хорошим здоровьем в текущем году.
- Набравшие 150–300 пунктов имеют 50-процентную вероятность серьезно заболеть в текущем году.
- Если же жизненные изменения превышают 300 пунктов, вероятность заболеть в текущем году превышает 70 %.

Одной из высокоэффективных организационных стратегий управления стрессом является проведение тщательного анализа и выявления возможных стрессоров. Это легко осуществимо в отношении анализа работы, но необходимо также изучить отношение служащих к работе и начальству и предусмотреть все возможные конфликты. Данная информация помогает организации решить проблемы и выйти на новый уровень общения со служащими.

Кроме того, организация может предотвратить стресс, изменив климат внутри организации, а также структуру организации. Полезным может быть, например, привлечение служащих к принятию решений, устранение бюрократических процедур и изменение стилей лидерства управляющих.

Безусловно, работникам, постоянно пребывающим в нервном напряжении, необходимы дополнительные компенсации. Необязательно это должно быть материальное вознаграждение. Скорее, это может быть оплата услуг по релаксации работников (бассейн, сауна,

Основные стрессоры и их значение

Ранг	События в жизни	Среднее число пунктов
1	Смерть супруга	100
2	Развод	73
3	Разъезд супругов	65
4	Тюремное заключение	63
5	Смерть близкого родственника	63
6	Травма	53
7	Заключение брака	50
8	Увольнение с работы	47
9	Восстановление семейных отношений	45
10	Уход на пенсию	45
11	Изменение в состоянии члена семьи	44
12	Беременность	40
13	Сексуальные проблемы	39
14	Рождение ребенка	39
15	Изменения на работе	39
16	Изменения в финансовой сфере	38
17	Смерть близкого друга	37
18	Изменение рода занятий	36
19	Семейная ссора	35
20	Залог более чем в 10 000 долл.	31
21	Лишение права выкупа залога или займа	30
22	Изменение степени ответственности на работе	29
23	Уход сына или дочери из родительского дома	29
24	Неприятности с дальними родственниками	29
25	Необыкновенное личное достижение	28
26	Начало или прекращение работы супруга	26
27	Начало или прекращение учебы в колледже	26
28	Изменение условий жизни	25
29	Изменение личных привычек	24
30	Неприятности с начальником	23
31	Изменение времени или условий работы	20
32	Изменение места жительства	20
33	Переход в другую школу	20
34	Изменение количества свободного времени	19
35	Изменение религиозной деятельности	19
36	Изменение социальной деятельности	18
37	Залог или заем менее чем в 10 000 долл.	17
38	Нарушение режима сна	16
39	Изменение количества членов семьи, живущих вместе	15
40	Изменение привычек в еде	15
41	Отпуск, каникулы	13
42	Рождество	12
43	Незначительные происшествия	11

услуги по психокоррекции и т. п.). Перспективным направлением является формирование индивидуальной культуры работника для борьбы со стрессами.

3.4.2. Развитие персонала

Развитие персонала является одной из самых важных функций управления персоналом и в то же время одной из самых дорогих.

Среди направлений развития персонала выделим:

- Планирование профессиональной карьеры.
- Повышение квалификации кадров.

Планирование профессиональной карьеры (ППК)

Необходимость ППК:

- а). В условиях обострения конкурентной борьбы на рынке выживают лишь те компании, которые обеспечивают непрерывный профессиональный рост своих работников.
- б). Преодолевается дилемма между стремлением работников повысить свой статус и ограниченными возможностями фирмы обеспечить должностной рост работников [4].
- в). Благодаря ППК обеспечивается лояльность работников по отношению к компании

Основные этапы ППК:

- а). Выявление личных целей и ожиданий работников.
- б). Оценка личностного потенциала работников.
- г). Оценка возможностей предприятия в удовлетворении профессиональных устремлений работников
- д). Планирование необходимых рубежей и ресурсов для их достижения.

Очевидно, что существуют ограничения на число возможностей развития карьеры на каждом уровне внутри каждой организации, но творческое использование самых разнообразных средств мотивации может способствовать повышению активности работников, их интереса к своей работе.

Повышение квалификации кадров

Органичным продолжением процесса планирования профессиональной карьеры является система повышения квалификации персонала компании, которую, в первую очередь, следует рассматривать

Таблица 2.15

**Содержание и продолжительность работы на различных должностях
для управляющих, карьера которых ставится в зависимость
от достижения кратко- и долгосрочных целей**

Виды работ, возлагаемых на сотрудников, готовящихся для занятия руководящих постов	Продолжительность выполнения работ, ориентированных на достижение краткосрочных и долгосрочных целей	
	Кратко-срочные цели, лет	Долго-срочные цели, лет
Работа в качестве рядового инженера на производстве	2	2
Работа в качестве рядового служащего в отделах сбыта, маркетинга и отделе анализа хозяйственной деятельности	2	2
Работа в качестве руководителя группы инженеров или служащих	от 2 до 4	от 2 до 4
Работа на различных должностях в службе долгосрочного планирования	–	5
Работа в качестве руководителя подразделения, в состав которого входят несколько групп или отделов	от 3 до 6	от 3 до 6
Работа в качестве руководителя зарубежным предприятием или отделением фирмы	3	3
Работа в качестве руководителя, ответственного за прибыль (убытки) фирмы	от 3 до 6	от 3 до 6
Работа в качестве руководителя, ответственного за осуществление чрезвычайных операций	2	2
Работа в качестве управляющего фирмы в целом	–	–
Всего (стаж работы)	от 17 до 25	от 22 до 30
Возраст руководителя, назначенного управляющим фирмы в целом	от 39 до 47	от 44 до 52

как *содействие* росту профессионального потенциала работников. При этом особое внимание обращается на два ключевых момента этого роста: во-первых, на пополнение знаний работников; во-вторых, на развитие у них практических навыков. Остановимся кратко на этих моментах.

В современной мировой практике существуют два подхода для пополнения знаний: *конусовидный* и *колодецевидный* (см. рис. 2.18) [4].

При *колодецевидном подходе* пополнение знаний совершается в довольно узком диапазоне и практически в одной области. Это может быть оправданно для решения какой-то конкретной задачи в условиях жесткого дефицита времени и других ресурсов.

Конусовидный подход означает привлечение новых знаний из нескольких сфер науки, техники и технологии. При таком подходе появляется возможность существенно расширить кругозор работников. Более того, очень часто на стыке различных сфер знания происходит генерирование новых знаний.

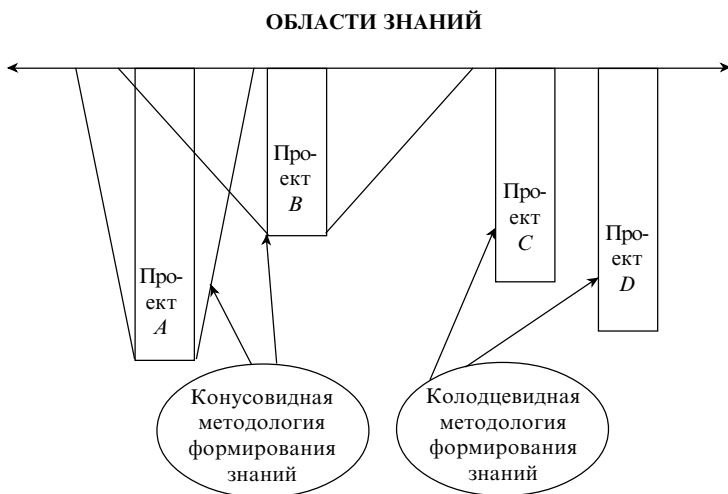


Рис. 2.18. Два подхода для пополнения знаний: конусовидный и колодецевидный:

A, B, C, D — проекты и необходимые для их осуществления знания в соответствующих областях науки и техники.

В настоящее время наиболее популярной формой повышения квалификации выступает **тренинговая форма обучения**. Так как одной из задач управления персоналом является содействие достижению организацией своих целей, то тренинговые программы должны разрабатываться системно и с учетом потребностей организации. Модель такого системного подхода к разработке тренинговых программ включает три фазы: (1) фаза оценки потребностей обучаемых, (2) фаза тренинга, (3) фаза оценки результата.

На фазе *оценки потребностей* определяют, кто нуждается в тренинге и какой вид тренинга необходим. Фаза оценки потребностей включает организационный анализ, анализ задач, анализ персонала и формирование четких целей тренинга.

Фаза тренинга включает разработку тренинговых материалов и проведение тренинга. При разработке тренинговой программы должны быть учтены следующие моменты: применимость полученных знаний на практике, знание результатов, возможные препятствия, принципы обучения взрослых. Подбор тренинговых инструментов предполагает выбор из разновидности методов on-the-job и of-the-job.

В фазе оценки результата тренинг оценивается для:

- 1) определения степени достижения его цели;
- 2) совершенствования тренинговой программы.

3.5. Совершенствование системы мотивации работников

Необходимость комплексной программы совершенствования мотивации. Сущность мотивации персонала. Характеристика мотивационного механизма. Модель совершенствования мотивации. Краткая характеристика Комплексной программы совершенствования мотивации персонала. Мотивация и компенсация.

“В долгосрочном плане выжить можно лишь в том случае, если каждый бросится землю рыть, отыскивая способы, как протолкнуть очередное поколение продукции на территорию потребителя” (Джон Доил, “Хьюлетт Паккард”) [5].

Опираясь на опыт работы с украинскими организациями, можно сделать такой вывод: система мотивации персонала в наши дни выглядит еще более примитивно, чем в советские времена. Многие руководители страдают “*комплексом Элочки*” — из всего многообразия современных мотивационных средств используют лишь два:

зарплату (как пряник) и угрозу увольнения (в качестве кнута). И при этом они сетуют на “неблагодарность работников”: пассивность исполнителей, высокую текучесть кадров, хищения и т. д.

Отсюда, настало время в корне изменить отношение не только к отдельным звеньям системы стимулирования труда, но и к стратегии мотивации персонала в целом.

3.5.1. Необходимость комплексной программы совершенствования мотивации

Вступив в третье тысячелетие, мы должны отдавать себе отчет в том, что турбулентность внешней среды стремительно нарастает. Другими словами, окружающая нас среда меняется с нарастающей интенсивностью. Особенно быстрый темп изменений происходит в бизнес-среде. На практике это означает, что в новых условиях будут выживать лишь те структуры, которые смогут наладить *эффективный механизм адаптации* к происходящим переменам.

Ключевым звеном этого механизма является *система мотивации персонала*. Ибо только лишь персонал, преданный фирме, верящий в ее будущее, стремящийся помочь ей приспособиться к новым условиям хозяйствования, способен противопоставить свою энергию вызову перемен. В свою очередь, фирма должна сделать все от нее зависящее, чтобы поддержать высокий уровень мотивации у своих работников, максимально удовлетворить их потребности, содействовать раскрытию потенциала каждого сотрудника. Для решения этих задач практически все образцовые компании западных стран встали на путь разработки и внедрения долгосрочных и многоплановых программ развития мотивации работников.

Принимая во внимание объективные обстоятельства и учитывая мировой опыт, руководители всех украинских предприятий и организаций должны почувствовать острейшую необходимость формирования Комплексной программы модернизации всей системы мотивации персонала.

Исходя из нашего практического опыта формирования и внедрения программ мотивации персонала, можно дать несколько советов руководству фирм и компаний.

Во-первых, прежде чем приступать к решению сложной и многоплановой проблемы мотивации, руководителям следует четко представлять *теорию этого вопроса*.

Во-вторых, нельзя начинать создание программы мотивации, не разработав *концепцию и модель системы мотивации персонала*.

В-третьих, следует отдавать себе отчет в том, что формирование программы мотивации потребует *значительных ресурсов: интеллектуальных, финансовых, временных*.

Исходя из вышесказанного, попытаемся помочь руководителям в решении первых двух проблем. Что же касается третьей, то в ее решении советы на расстоянии не срабатывают.

3.5.2. Сущность мотивации персонала

Проблемы мотивации персонала давно волнуют ученых и практиков. Существует много теорий мотивации. К числу наиболее известных следует отнести теории Маслоу, Герцберга и Мак-Грегора [6].

На наш взгляд, наиболее продуктивной для построения эффективной системы мотивации персонала является знаменитая *пирамида А. Маслоу*, где представлена убедительная классификация потребностей работников.

Мотивация, по *Герцбергу*, определяется характером и содержанием работы и зависит от:

- **гигиенических факторов** — связана с условиями, в которых выполняется работа. Отсутствие гигиенических факторов ведет к отсутствию удовлетворенности от работы. С другой стороны, на определенном этапе их наличие уже не обеспечивает удовлетворения от работы и мотивация исчезает. Гигиенические факторы, по теории Герцберга, соотносятся с 1 и 2 уровнем, согласно пирамиде Маслоу, и включают условия труда, заработную плату, стиль руководства, политику компании и т. д.
- **факторов удовлетворения** — связаны с условиями, которые ведут к положительным ощущениям. Они могут включать в себя повышение по работе, удовлетворение от насыщения потребностей, признания и т. д.

Мотивация по Мак-Грегору (теории “Х” и “У”).

Теория “Х”.

1. Люди имеют врожденную антипатию к работе и стремятся избежать ее всюду, где только это можно сделать.
2. Подчиненные ожидают принуждения к работе путем контроля, твердого руководства и угрозы увольнения.

3. Люди отдают предпочтение тому, чтобы ими руководили, и уходят от ответственности, они без амбиций и борются лишь за свою безопасность.

Теория “У”.

1. Работа — часть человеческой природы. Люди не отказываются от работы.
2. Человек руководствуется инициативой, самоконтролем и целевой ориентацией. Человек борется за реализацию своих индивидуальных потребностей и самореализацию.
3. Люди стараются взять на себя ответственность.
4. Человек — творческая натура. В наши дни интеллектуальный потенциал человека используется лишь частично.

Думается, что во всех вышеназванных теориях есть интересные моменты, которые должны быть учтены при формировании программы мотивации персонала в любой компании.

В целом же, мотивацию персонала можно трактовать как *процесс побуждения работников к эффективной деятельности для достижения индивидуальных или коллективных целей*. Это определение не претендует на глубину и всеобъемлющий характер. Однако его вполне можно использовать в мотивационной практике.

Одной из основных функций менеджеров выступает необходимость поддержания высокого уровня мотивации подчиненных к высокоэффективному труду. При этом следует иметь в виду, что трудовое напряжение работников испытывает на себе влияние цикличности: после взлетов следуют падения, а через некоторое время — новые взлеты. Существует некая “кривая мотивации”, представление о которой дает рис. 2.19 [7].

Для того чтобы повысить и удерживать мотивацию работников на требуемом уровне, необходимо сформировать целостную систему стимулов. Эта система не должна сводиться лишь к росту заработной платы. Это может быть и продвижение по службе, и обеспечение возможности повысить уровень знаний, и планирование профессиональной карьеры. К числу наиболее популярных средств повышения мотивации относится использование широкого спектра **льгот**: таких, как медицинское страхование и стоматологическое обслуживание, пенсионное страхование, финансовое консультирование и др.

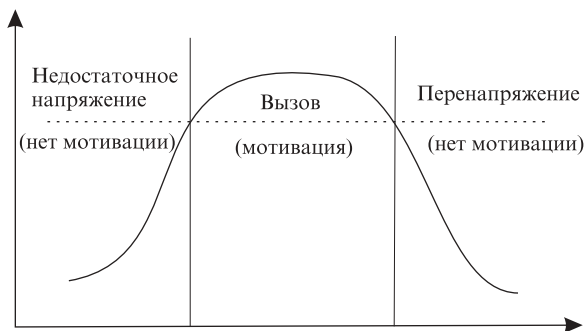


Рис. 2.19. Кривая мотивации

Более конкретное представление о льготах на примере США дает табл. 2.16 [8].

Таблица 2.16

Некоторые льготы работников США

Льготы	Содержание льгот
Оплата праздничных дней	9 дней в течение года
Оплачиваемый очередной отпуск	9 дней — стаж работы 1 год 17 дней — стаж работы 10 лет 20 дней — стаж работы 20 лет
Персональный отпуск	3,1 дня в среднем
Перерыв на отдых в течение дня	26 мин в среднем
Оплата времени болезни	21 день в течение года (при наличии 5 лет стажа)
Медицинское обслуживание	25 долл. в месяц на работника и 72 долл. — на членов семьи
Стоматологическое обслуживание	До 1000 долл. в год
Страхование жизни	42 % занятых сохраняют эту льготу и после выхода на пенсию
Пенсии компании	63 % занятых получают пенсию от фирмы

Возрастает не только количество льгот, но и их объем. Так, например, в США в 1929 г. их доля в общем объеме компенсаций составляла лишь 3 %, а в 1982 г. — 32,5 % [9].

3.5.3. Характеристика мотивационного механизма

Понимание сложной природы мотивации требует усвоения следующих внешне простых истин:

1). Мотивация работников не возникает сама по себе. Она создается совместными усилиями работников и работодателей с помощью *мотивационного механизма*. Последний представляет собой сложную многоярусную систему производственных отношений, сердцевинной которой выступают *отношения распределения*.

2). Отношения распределения в условиях рыночной демократии играют решающую роль в создании эффективной системы производственных отношений. Индукция высокой энергии трудового энтузиазма происходит по принципу экономического синхрофазотрона, или “*мотивационного круга*”. Как это отчетливо видно из схемы на рис. 2.20, именно отношения распределения (в форме важнейших средств мотивации) обеспечивают запуск всего мотивационного двигателя.

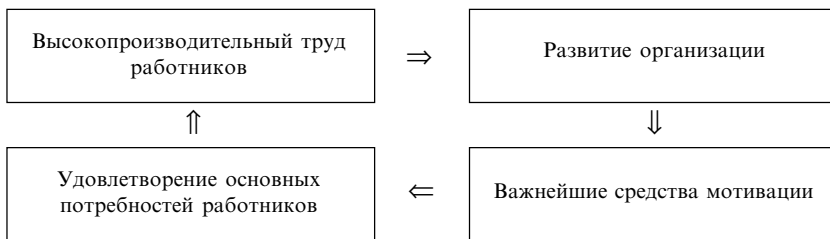


Рис. 2.20. “Мотивационный круг”

Имея четкое представление о справедливой системе компенсации за свой труд и обладая возможностью удовлетворения основных своих потребностей, работники получают достаточный импульс к высокопроизводительному труду. Постоянное генерирование труда такого качества обеспечивает и развитие организации, и адаптацию ее к происходящим изменениям, и выживаемость в долгосрочном плане.

3). Мотивационный механизм, кроме “мотивационного круга”, включает в себя и “*мотивационную пирамиду*”, которая демонстрирует основные группы и уровни важнейших потребностей и средств мотивации (см. рис. 2.21).



Рис. 2.21. “Мотивационная пирамида”

При построении этой модели автор руководствовался теми же двумя основными критериями, что и А. Маслоу при создании своей пирамиды, а именно: **многоуровневостью и иерархичностью потребностей и средств их удовлетворения**. Другими словами, в реальной жизни существует достаточно строгая зависимость между определенными группами потребностей и средств мотивации персонала. Поэтому необходимо:

- построить “*многоэтажную*” пирамиду средств мотивации персонала;

- б) *состыковать эту пирамиду с пирамидой А. Маслоу*, то есть увязать определенные средства мотивации с определенными потребностями персонала;
- в) *положить эту мотивационную пирамиду в основу программы совершенствования мотивации персонала*. Такой подход, апробированный на практике, показал свою высокую эффективность.

4). Следует обратить внимание на диалектическое единство таких понятий, как “мотивационный круг” и “мотивационная пирамида”. Они раскрывают один и тот же феномен — мотивационный механизм. Однако, если “мотивационный круг” показывает *динамическую природу* мотивационного механизма (условно это можно называть “видом сверху”), то “мотивационная пирамида” демонстрирует его *сложную структуру* (представляет “вид сбоку”).

3.5.4. МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ

Отношения распределения проявляются, главным образом, в формировании компенсационного пакета работников. На практике это выступает в форме планирования процедур организации труда и системы компенсаций. В конечном итоге, именно эти процедуры обеспечивают, с одной стороны, удовлетворение всего спектра потребностей работника, а с другой — мотивируют его к высокоэффективному труду

Вот почему предлагаемая концепция мотивации предусматривает формирование и реализацию такой *модели совершенствования основных средств мотивации персонала* (см. схему на рис. 2.22), которая включала бы две группы мотивационных факторов:

1. *Базисные средства мотивации* — они включают в себя средства, позволяющие удовлетворять преимущественно потребности первого уровня.
2. *Дополнительные средства мотивации*, обеспечивающие возможность для реализации духовного и интеллектуального потенциала работника.

Базисные средства:

1. Совершенствование механизма материального поощрения.
2. Модернизация системы оценки труда.
3. Формирование системы активизации персонала.

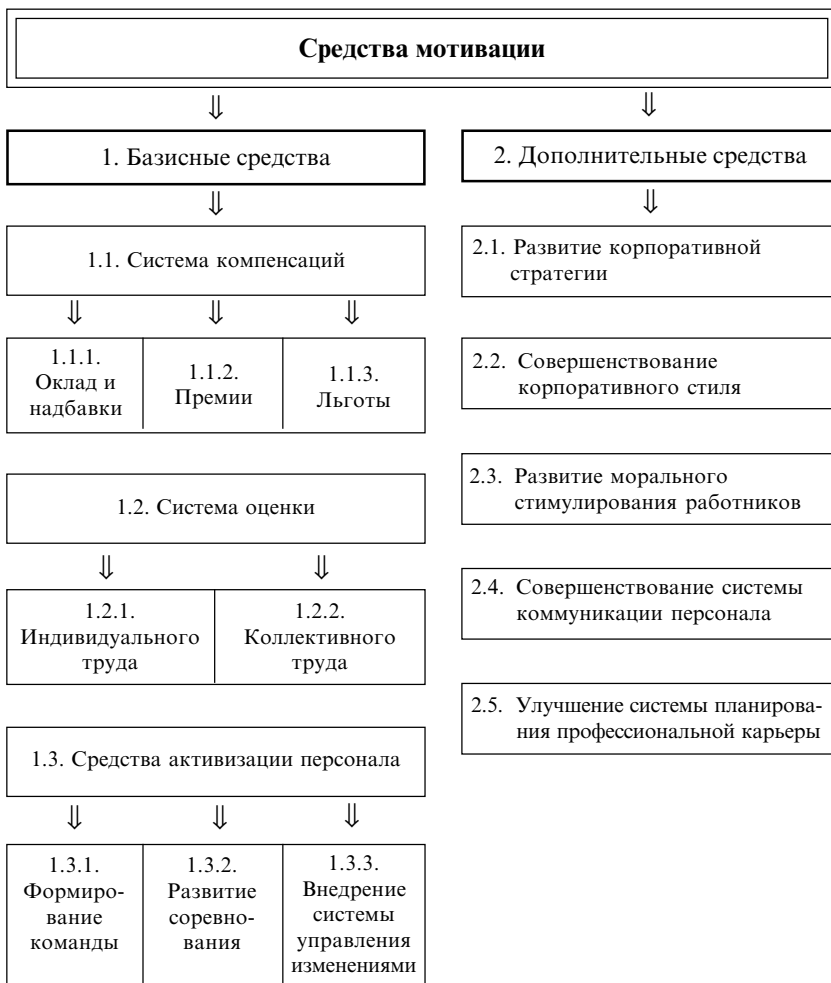


Рис. 2.22. Модель совершенствования основных средств мотивации персонала

Дополнительные средства:

1. Развитие корпоративной стратегии.
2. Совершенствование корпоративного стиля.
3. Моральное стимулирование.

4. Совершенствование системы коммуникации.
5. Улучшение системы планирования профессиональной карьеры.

3.5.5. Краткая характеристика Комплексной программы совершенствования мотивации персонала

На базе разработанных концепции и модели совершенствования мотивации можно формировать “Комплексную программу”.

Миссия Программы: создание эффективной системы мотивации персонала, обеспечивающей повышение деловой активности работников на основе раскрепощения их личностного потенциала.

Главные цели программы:

- Повышение заинтересованности персонала в высокопроизводительном труде.
- Развитие системы компенсационных выплат и льгот персонала.

Ожидаемые результаты

В области оплаты труда:

Увязка материального поощрения работника с его вкладом в конечный результат.

Следует иметь в виду, что далеко не всегда оплата труда играет стимулирующую роль. Исследования показывают, что “порог осуждения” надбавки заработной платы составляет 5–7 %. В условиях высокого уровня заработной платы на Западе компании не в состоянии обеспечивать такой темп. В свою очередь, любое другое повышение заработной платы уже не воспринимается работниками “с чувством глубокой благодарности и признательности”.

Повышение гибкости и разнообразия форм материального вознаграждения работников, в первую очередь, за счет развития системы дополнительных льгот.

В США 35–40 % совокупного вознаграждения в организациях приходится на дополнительные выплаты и льготы. 74 % всех американских трудящихся считают дополнительные выплаты решающим фактором при выборе места работы. Из всех льгот предпочтение отдается медицинскому обслуживанию (64 % респондентов) [8].

Увеличение доли не прямых компенсаций и нетрадиционных вознаграждений.

К числу таких вознаграждений можно отнести следующие 4 вида:

- дополнительные выплаты в стиле “кафетерий”;
- создание банка свободного времени;

- оплата на основе профессионального мастерства;
- участие в прибылях.

В области оценки персонала:

- 1). Увеличение роли руководителей линейных подразделений в оценке своих подчиненных.
- 2). Повышение уровня объективности оценки работников на основе комплекса методических средств.
- 3). Повышение стимулирующей роли оценки персонала.

В сфере активизации труда:

Творческое использование самых разнообразных средств мотивации может способствовать повышению активности работников, повышению их интереса к своей работе. Основные средства активизации демонстрирует табл. 2.17 [4].

Таблица 2.17

Важнейшие средства активизации персонала

Система повышения трудовой активности	Доля фирм, использующих эту систему, %
Организация рационализаторского движения	94
Создание небольших творческих групп	75
Целевое управление с использованием количественных критериев оценки	52
Периодическое изменение характера деятельности (ротация)	41
Расширение сферы деятельности с целью исключения монотонности (обогащение труда)	56
Использование премиальных систем	26

В сфере производительности труда:

1. Повышение качества работы персонала.
2. Рост ответственности работников не только за индивидуальные, но и групповые результаты труда.
3. Повышение инициативности работников, развитие самостоятельности как между ними, так и между подразделениями организации.

Период и основные этапы разработки Программы

Разработка и внедрение всей Программы рассчитаны на достаточно длительный период времени.

На первой стадии (первые 5–6 месяцев) планируются разработка и внедрение программы совершенствования базисных средств мотивации персонала. При этом проведение работ целесообразно организовать следующим образом:

- разработка пилотной программы совершенствования базисных средств;
- внедрение пилотной программы в рамках 2–3 служб (отделов);
- доработка Программы совершенствования системы базисных средств мотивации персонала;
- внедрение Программы совершенствования системы базисных средств мотивации персонала в рамках всей организации.

На второй стадии (12–18 месяцев) предполагается разработать и внедрить Программу развития дополнительных средств мотивации персонала.

Таким образом, в рамках данной Программы предусматриваются 5 главных направлений деятельности:

- Создание новой мотивационной среды, содействующей выявлению резервов у работников как основного ресурса внутреннего развития организации.
- Разработка основных организационных, нормативных и методических документов по формированию Программы.
- Оказание методической помощи руководителям подразделений в формировании нового мотивационного механизма.
- Организация широкой пропаганды целей и задач Программы.
- Проведение анкетирований и опросов персонала для уточнения целей и задач Программы

3.5.6. Мотивация и компенсация

Стержневым направлением разработки и реализации Программы совершенствования мотивации персонала организации является обеспечение баланса между вкладом работника и уровнем компенсации за его труд. *Под компенсацией понимается весь комплекс материальных и моральных благ, которые работник получает за свой труд от организации.*

Вклад работника включает:	Результат работы требует:
1. Опыт.	1. Зарплаты (выплаты).
2. Образование.	2. Льгот.
3. Специальные умения.	3. Признания.
4. Усилия.	4. Каких-нибудь других поощрений.

В настоящее время происходит существенная переоценка стимулирующей роли основной составляющей компенсационного пакета — заработной платы. Даже муссируется вопрос: **“Всегда ли оплата труда является стимулом?”**. Исследования показывают, что, по мнению 80 % работников США, отсутствует какая-либо связь между результативностью труда и оплатой его результатов. Лишь 13 % трудящихся полагают, что они выигрывают от совершенствования организации труда или повышения общей результативности компании. Для сравнения: 93 % японских трудящихся уверены, что они выигрывают от таких усовершенствований [3].

И напротив — значительно возрастает роль всякого рода льгот. О большом разнообразии льгот, которые сегодня используются в образцовых компаниях, дает представление табл. 2.18.

Как известно, вознаграждения являются решающим элементом в любой стратегии мотивации. Однако эффективность вознаграждений бывает разной. Это объясняется в основном двумя причинами:

1. Вознаграждения не ценятся работниками должным образом. Другими словами, работники воспринимают вознаграждения как нечто само собой разумеющееся (“Я хожу на работу — пусть платят!”).
2. Распределение вознаграждений недостаточно справедливо. То есть нарушается один из основополагающих принципов мотивации — работники с более высокой производительностью труда должны получать более высокое вознаграждение, чем работники с низкой производительностью.

Основные компоненты компенсационного пакета

<p>Прямая оплата труда</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата • Комиссионные • Премияльные <p>Льготы работников</p> <p>Определены законодательно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Страхование от безработицы • Выплаты по временной нетрудоспособности • Обычное страхование жизни • Страхование от несчастного случая <p>Оплата за переработанное время</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отпуск • Праздничные дни • Участие в заседании суда присяжных • Выполнение воинской обязанности 	<p>Пенсии</p> <ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальный пенсионный счет • Участие в прибылях • Участие в капитале • Льготы по оплате квартиры <p>Обслуживание работников</p> <ul style="list-style-type: none"> • Питание работников • Социально-восстановительные программы • Рождественские выплаты • Кредитные союзы • Предпенсионное консультирование • Рабочие обучающие программы • Оплата обучения детей в колледжах и университетах • Расходы на аутплейсмент 	<p>Групповое страхование</p> <ul style="list-style-type: none"> • Страхование жизни • Медицинское страхование • Страховка дантисту • Поддержка оздоравливающих организаций <p>Дополнительные нерегулярные выплаты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Правовая помощь • Предоставление служебного автомобиля • Оплата дополнительного отпуска • Оплата домов отдыха • Привилегии парковки автомобилей • Оплата членства в клубах • Личный шофер • Финансовое консультирование
--	---	--

3.6. Построение эффективного механизма оценки работников

Процесс оценки исполнения и его использование. Принципы и критерии для создания системы оценки исполнения. Категории информации об исполнении. Технология оценки. Связь систем оценки и вознаграждения.

3.6.1. Процесс оценки исполнения и его использование

Оценка исполнения — процесс, посредством которого определяется вклад каждого служащего в организацию за определенный период времени. *При эффективном использовании оценка исполнения позволяет повысить мотивацию и уровень исполнения обязанностей служащими. При неправильном использовании она может привести к катастрофическим результатам.*

Стратегическое значение оценки труда:

- улучшается планирование системы рабочих мест, исходя из целей организации;
- повышается способность системы нанимать работников, желающих и умеющих работать эффективно;
- предоставляется возможность каждому работнику получить информацию о том, насколько хорошо он исполняет свои обязанности по сравнению с установленными в данной организации стандартами.

Оценка исполнения может быть использована для достижения 18-ти целей, которые условно подразделяют на 4 категории (см. табл. 2.19).

3.6.2. Принципы и критерии для создания системы оценки исполнения

При формировании системы оценки следует руководствоваться такими важными **принципами**:

- Система оценки труда должна иметь хорошую критериальную базу.
- В разработке системы должны принимать участие как менеджеры, так и рядовые исполнители.
- При оценке работы не следует злоупотреблять цифрами и процентами, необходимо больше ориентироваться на стандарты и ожидания работников.

Оценка исполнения и достижение целей организации

Сфера применения	Конкретное использование
<i>Использование для развития организации</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ исполнения • Определение сильных и слабых сторон индивидумов • Определение индивидуальных потребностей в тренинге
<i>Административное использование/принятие решения</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Зарботная плата • Продвижение • Увольнение • Приостановка работы • Определение слабых исполнителей
<i>Организационная поддержка</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование численности персонала • Определение потребностей организации в тренинге • Оценка достижения организацией своих целей • Информация об идентификации целей • Оценка системы работы персонала • Подкрепление потребностей организации в развитии
<i>Документация</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Критерии для исследования действительности • Документальное подтверждение кадровых решений • Соответствие юридическим требованиям

- В системе оценки необходимо предусмотреть не только количественные, но и качественные показатели.
- Оценщики должны пройти необходимое обучение для овладения методикой оценки.

Информация к размышлению

В последние годы на Западе проблемой оценки труда занимались не только менеджеры, но и судебные инстанции. Судебные постановления предоставляют менеджерам руководящие положения по вопросам разработки и применения критериев. Так, судебная практика идентифицирует пять специфических характеристик системы оценки, которым придается важное значение в суде: тип организации, тип используемого инструмента оценки, надежность анализа работы, наличие письменных инструкций у оценщика и метод доведения результатов оценки до подчиненных [3].

Критерии оценки

Работу по формированию системы оценки необходимо начинать с разработки критериев оценки. Под *критерием* понимается *стандарт, признак, показатель, с помощью которого делается оценка результативности работы*. В организации система критериев призвана оценить вклад работника или группы в конечный результат. На практике это выступает в сопоставлении результатов с системой установленных и известных заранее стандартов и показателей.

В качестве главных критериев оценки можно использовать следующих три: *реальность, свобода от субъективизма и практичность*.

Реальность.

Для того чтобы дать правильную оценку исполнению, нужно определить характерные особенности данной работы и освободиться от влияния субъективных факторов. Важным моментом является то, что анализ состава работ проводится до разработки критериев оценки исполнения; таким образом, затрагиваются все существенные аспекты исполнения, а несущественные факторы не оказывают влияния на оценку исполнения.

Свобода от субъективизма.

Данная система может носить дискриминационный характер по любой из следующих причин:

- Предмет оценки не имеет отношения к работе или к действительности.
- Критерии оценок не разработаны на основе анализа работ.
- Лица, оценивающие исполнение, не наблюдают процесс исполнения служащими их работы.
- Оценки исполнения основываются на анализе субъективных или неопределенных факторов.
- Не установлены стандартные условия сбора и анализа оценок.

Служащий должен иметь право уменьшить возможность получения несправедливой оценки несколькими способами. Главным правилом является использование только той оценочной системы, которая основывается:

- а) на анализе работы. Лицо, проводящее оценку, должно использовать оценочные инструменты должным образом, а результаты и степень рациональности всех оценок должны быть зафиксированы в соответствующих документах;

- б) должен быть установлен механизм апелляции и результаты оценки просматриваются высшим уровнем управляющих кадрами;
- в) наконец, должно быть предложено несколько форм помощи тем служащим, кто слабо справляется со своими обязанностями.

Практичность.

- Выгода организации от использования данной системы должна превосходить ее расходы.
- Оценочная система должна быть проста в использовании и быть признана как служащими, так и управляющим персоналом.
- Даже самая лучшая оценочная система бесполезна, если она не используется.

3.6.3. Категории информации об исполнении

Различают три основные категории информации об исполнении.

Оценки, основанные на анализе черт характера.

Используются для оценки личности и таких личностных характеристик служащих, как способность принимать решения, преданность компании, общительность и инициативность. Этот тип оценки говорит много о том, что из себя представляет данное лицо, и мало о том, как оно действует.

- *Достоинство* — данную оценку легко сформулировать.
- *Недостаток* — фокусирование на чертах характера.

Черты характера, оцениваемые таким образом, часто не связаны с действительным поведением служащих на работе, ибо на данное поведение оказывают влияние различные ситуации и окружающие факторы. Служащий, который обычно агрессивен по отношению к своим сотрудникам, может быть внимателен по отношению к клиентам.

Оценки, основанные на анализе поведения.

Анализ поведения приемлемо использовать в тех случаях, когда важно знать, как выполнена работа. При оценке, основанной на анализе поведения, служащих характеризуют на основании того, **как** они выполняют свою работу.

- Польза анализа поведения — в обратной связи. Этот способ оценки четко показывает, **что** служащий должен делать иначе.

- Недостатки — при выполнении некоторых работ эффективность исполнения может быть достигнута при использовании различных видов поведения.

Оценки, основанные на анализе результатов.

Это наиболее важная информация не только для разработки механизма оценки труда, но и для формирования гибкой и эффективной системы его оплаты. Эффективность вознаграждений, в конечном счете, зависит от того, насколько грамотно организована система оценки результативности труда.

Под оценкой результативности понимаются систематическая официальная оценка выполнения работы сотрудником и потенциал его будущего развития. Другими словами, при разработке оценки результативности следует учитывать три принципиально важных момента:

- Система оценки выступает как процесс сбора информации, важной не только для оценщика, но и для оцениваемого.
- Система оценки формирует оценочное заключение о предыдущих результатах работы.
- Система оценки должна служить средством развития работника.

Примеры оценочных систем, основанных на чертах характера, поведении и результатах

А. Оценка, основанная на чертах характера

Служащий оценивается по каждому из следующих показателей:

- | | | | | | |
|----------------|--------------|--------|---------|---------|---------------|
| 1. Лояльность | | | | | |
| по отношению | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| к компании | очень низкая | низкая | средняя | высокая | очень высокая |
| 2. Способность | | | | | |
| к общению | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | очень низкая | низкая | средняя | высокая | очень высокая |
| 3. Согласован- | | | | | |
| ность действий | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | очень низкая | низкая | средняя | высокая | очень высокая |

В. Оценка, основанная на поведении

Служащий оценивается по тому, насколько часто он ведет себя следующим образом:

- 1 — никогда; 3 — иногда; 5 — почти всегда.
 2 — редко; 4 — часто.

1. Приветствует клиентов в приятной и дружелюбной манере _____.
2. Неспособен объяснить технические характеристики продукта клиенту _____.
3. Корректно использует расходные средства, обращается к начальству за подтверждением использования суммы свыше 300 долл. _____.

С. Оценка, основанная на результатах

Служащий оценивается по результатам труда:

1. Количество изделий, произведенных в этом месяце _____
2. Количество изделий, забракованных контролем качества _____
3. Количество изделий, возвращенных на ремонт контролем качества _____
4. Дни месяца, когда служащий отсутствовал без медицинской справки _____

Перед системой оценки результативности стоят три главные задачи:

1. Изучение предыдущей результативности, которая должна стать базой для принятия решений об уровне заработной платы, удержании на работе и т. п.
2. Рост взаимного понимания между начальником и подчиненными. Собранная информация может также служить ценным материалом для уточнения потребностей работников и планирования их профессиональной карьеры.
3. Снижение фаворитизма в принятии решений о вознаграждении сотрудников, что является серьезным источником эрозии всего мотивационного механизма.

3.6.4. Технология оценки

Кроме установления критериев, значительную роль в формировании эффективной системы оценки играют: *выбор оценщиков, периодичность оценки, методы оценки.*

Выбор оценщиков

При проведении оценки чаще всего используют три категории оценщиков: контролеры работников, коллеги работников, сами работники.

Контролеры работников.

На нижнем и среднем уровнях около 95 % всех оценок проводится контролерами работников. Это объясняется тем, что управленческая иерархия предполагает право и обязанность контролеров принимать решения по оценке и развитию подчиненных. Однако не всегда руководители “горят желанием” их оценивать. И причины этого нежелания менеджеров следующие:

- не умеют проводить оценку;
- не обладают уверенностью и не обучены должным образом;
- не хотят конфликтовать с подчиненными;
- не хотят работать с подчиненными, которым они дали низкую оценку.

Коллеги работников.

Согласно исследованиям, оценки коллег более объективны, стабильны и часто фокусируются на конечных результатах оцениваемого. Коллеги зачастую лучше знают друг друга, ибо чаще общаются между собой. У них меньше оснований для неоправданного как завышения, так и занижения оценок. Однако эту категорию оценщиков можно использовать лишь как вспомогательную: для прояснения ситуации, проверки объективности первого метода.

Самооценка работников.

Использование данной категории оценщиков имеет большое значение, ибо: самооценка облегчает развитие работников; они более активны в использовании своих достоинств и устранении своих недостатков; самооценка показывает субъективное отношение работника к трудовым требованиям и результатам; самооценка способствует участию работника в деятельности своей организации. Однако зачастую самооценки бывают завышенными. Особенно в тех случаях, когда работники чувствуют угрозу для себя. Поэтому неслучайно оценки контролеров и самооценки работников очень редко совпадают. Отсюда, необходим весьма осторожный подход при использовании данной группы оценщиков. И самооценку лучше использовать для развития работника, чем для оценки его результативности.

Периодичность оценки

Многие организации проводят комплексную оценку своих работников один раз в год. Однако, принимая во внимание большое пози-

тивное влияние оценки как на работника, так и на организацию в целом, рекомендуется проводить целенаправленные оценки более часто.

Методы оценки

Методы могут быть поделены на три группы (см. табл. 2.20).

Таблица 2.20

Группы методов оценки результатов

	Черты характера	Поведение	Результаты
Информация, собираемая для оценки результативности	Что из себя представляет работник	Как работник выполняет работу	Что, сколько и как производит работник
Применяемые методы	Графические шкалы оценки, методы ранжирования, контрольные листы, описательные методы	Шкалы оценки, основанные на поведении	Оценка на основе управления по целям

Графические шкалы как эффективный инструмент оценки.

Одним из наиболее популярных средств оценки результативности являются графические шкалы. Обычно они выглядят как ряд зафиксированных показателей (формулировок), которые располагаются вдоль цифрового ряда или по его краям.

К числу основных достоинств графических шкал следует отнести:

- возможность оценивать качественные параметры, трудно поддающиеся измерению, с помощью количественных показателей;
- высокая степень наглядности, что облегчает понимание и восприятие оценки;
- относительная легкость использования.

Оценочные шкалы, ориентированные на поведение.

При данном подходе обычно используются 6–10 специфических измерений эффективности труда — каждый со своими описательными формулировками. Каждое измерение основано на наблюдаемом поведении работника и имеет значение для оценщика и оцениваемо-

го. В табл. 2.21 представлен пример оценочной шкалы для определения компетентности специалиста [3, с. 208].

Таблица 2.21

**Измерение эффективности работы специалиста
по бихевиористски ориентированной оценочной шкале ***

Поставить знак “х” в соответствующей точке по вертикальной шкале

(Ф.И.О. оцениваемого)

Наивысший показатель деятельности	9 8	Специалист признан как эксперт, может оказывать помощь, давать советы и консультировать других членов группы
Всегда показывает глубокое понимание проблем	7	Специалист, по-видимому, знает все о работе и, при необходимости, может дать ответы на определенные проблемные вопросы
Средний показатель деятельности	6 5	Специалист прилежно работает над обычными проектами и вносит позитивный вклад в своевременное их завершение
Показывает понимание при выполнении обычной работы	4	Специалист, очевидно, не имеет достаточного опыта работы над проектами, но предпринимает усилия по повышению своей компетенции
Самый низкий показатель деятельности	3 2	Специалист испытывает затруднения при работе над рутинными проектами
Интересуется только рутинной работой, требующей минимума творчества и самостоятельности	1	Специалист поставлен в тупик, и можно ожидать, что он будет помехой в завершении проектов вследствие недостатка профессиональных знаний и низкой трудовой активности

* Может быть использована для оценки компетенции специалиста (профессиональные знания и умение их использовать применительно к любой порученной работе).

Оценка на основе управления по целям (результатам).

Одним из наиболее популярных методов оценки эффективности труда является оценка на основе управления по целям. Преимущество данного подхода в том, что значительно уменьшается субъективизм оценки и возрастает роль реальных, осязаемых результатов.

Управление по целям представляет собой процесс, состоящий из трех этапов: подготовительного, этапа постановки целей и этапа реализации (см. табл. 2.22).

Таблица 2.22

Постановка целей

Подготовительный этап		Этап постановки целей	Этап реализации целей
<i>Диагностика состояния</i> (сбор и обработка информации, проведение ее анализа)	<i>Подготовка для постановки целей:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Улучшение коммуникации • Проведение встреч и тренингов • Разработка критериев планирования и контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Формирование главных принципов целеполагания:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Ясность - Измеримость - Достижимость • <i>Разработка первого варианта целевых ориентиров</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Внедрение</i> • <i>Контроль</i> • <i>Коррекция</i>

Постановка целей и производительность

Использование вышеуказанного метода обеспечивает такие выгоды:

1. Постановка четких конкретных целей ведет к большей производительности, чем постановка общих и размытых.
2. Чем труднее цель, тем выше производительность. При этом нельзя не учитывать фактор достижимости.
3. Участие работников в постановке целей повышает его приверженность им.
4. Постановка производственных целей должна быть связана с целями личностного развития.
5. Постановка целей в региональных отделениях должна отличаться от постановки целей в центральном офисе.
6. Постановка целей является еще одним эффективным механизмом слежения за результативностью работы.

Роль оценки для развития работников

При проведении оценки одним из главных требований является обеспечение обратной связи оценщика с оцениваемым. Как показывают многочисленные наблюдения, одно лишь это содействует по-

вышению мастерства и активности работника. Однако организация обратной связи является не такой уж легкой задачей. И часто приходится наблюдать, как руководители уходят от обязанности обсуждать слабости и проблемы оцениваемых. В то же время нередко и те, кого оценивают, занимают оборонительную позицию. Поэтому обеим сторонам следует хорошо подготовиться к беседам по результатам оценки.

Джеймс Гудейл сформулировал несколько правил для менеджеров при проведении подобного рода собеседований:

1. Ясно сформулировать цель интервью.
2. Поощрить работника и позволить ему говорить о своей прошлой работе.
3. Прежде всего сосредоточить внимание на позитивных вопросах обратной связи.
4. Рассмотреть области, нуждающиеся в улучшении.
5. Определить совместно с работником его специфические цели.
6. Назначить следующую беседу для рассмотрения достигнутого.

Информация к размышлению

Использование обратной связи может способствовать не только росту взаимопонимания между начальником и подчиненным, но и повышению эффективности деятельности компании в целом.

Так, медицинская компания "Intermountain Health Care" в Солт-Лейк-Сити (США) применяет модель "единиц обслуживания", именуемую КИЭ (качество, использование, эффективность). Суть этого подхода заключается в том, что в течение определенного периода времени прослеживают лечение конкретного больного и накапливают данные о затраченных "единицах обслуживания" (о времени, затраченном на операцию, интенсивную терапию, и о потребленных лекарствах). В качестве обратной связи каждый врач получает конфиденциальный отчет о своей работе наряду со средними показателями других врачей, предоставляющих аналогичные "единицы обслуживания". Благодаря такой обратной связи каждый врач видит, как он выглядит на общем фоне.

Другой пример. Использование обратной связи спасло японскую угольную компанию "Joban Kusan". В ситуации когда добыча угля стала хронически нерентабельна, один работник компании предложил идею использовать шахтные воды, имеющие сильный запах серы, в лечебных целях. Через некоторое время компания забросила убыточный угольный бизнес и стала процветающей курортной фирмой, известной своими целебными серными источниками [3, с. 210–211].

3.6.5. Связь систем оценки и вознаграждения

В последнее время все большее распространение получают системы оплаты труда, основанные на:

- квалификации и индивидуальном вкладе работника;
- бригадном стимулировании;
- оценке и вознаграждении за более высокие результаты.

Э. Лаулер называет такие основные факторы, определяющие удовлетворенность работников:

1. Удовлетворенность вознаграждения определяется тем, сколько получено и сколько, по мнению работника, должно быть получено.
2. На чувство удовлетворенности индивида влияют сравнения с тем, что произошло с другими.
3. На степень удовлетворенности влияет удовлетворенность работника внутренним и внешним вознаграждениями. Внутреннее вознаграждение — это оценка самих себя, уровня исполнения работы (чувство завершенности, достижения цели и т. п.). Внешние вознаграждения назначаются со стороны: заработная плата, дополнительные выплаты, продвижение по службе и т. п. (рис. 2.23).

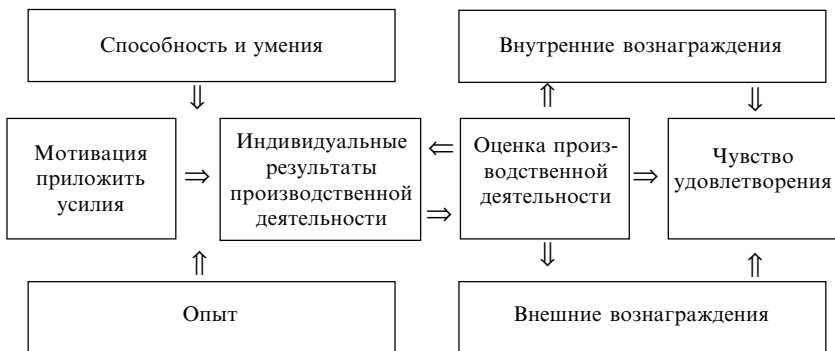


Рис.2.23. Процесс и факторы вознаграждения [3, с. 213]

Таким образом, оценка труда и персонала — сложный и многоплановый процесс. Он требует системного подхода, большой под-

готовительной работы, изменения психологической позиции как руководителей, так и подчиненных. Однако, принимая во внимание огромный потенциал оценки для повышения уровня организации труда, мотивации персонала, эффективности бизнеса в целом, необходимо активизировать деятельность в этой сфере.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Kate Beatty L.* Pay Goes Up as HR Jobs Broaden, HR Magavne, September 1991, Reprinted with the permission from HR Magazine published by the Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
2. *Managing Organizational Change. Implementation Procedure.* — KPMG, TACIS Project LUC 0007, 1993.
3. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х. мл.* Организации: поведение структура, процессы: Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М.: МНИИПУ, 1997.
5. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективности управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1986.
6. *Maslow A. H.* Motivation & Personality. — N. Y., 1954; *McGregor E. B.* Strategic management of human knowledge, skills, and abilities: workforce decision-making in the postindustrial era. — San-Francisko etc.: Jossey — Bass publ., 1991; *Fisher C. D., Schoenfeld L. F., Shaw J. B.* Human Resource Management: Houghton Mifflin Company. — Boston; London, 1993.
7. *Weule M.* General Management Course. Essen. — TACIS Project No. LUK 0007, 1993.
8. *Гончаров В. В.* Специфика управления важнейшими ресурсами. — М.: МНИИПУ, 1998.
9. *Hanna J. B.* Managing Employee Benefits. — Cherry Hill, N. J., 1992.
10. *Коростелев В.* Реновация мотивации как условие выживания // Персонал. — 2001. — № 4.
11. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М., 1997.

12. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1992.
13. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учеб. для вузов. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 2001.
14. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наук. думка. 1994.
15. *Мейланд Я.* Руководство по управлению персоналом. — М., 1994.
16. *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по персоналу. — М., 1998.
17. *Щёкин Г. В.* Управление бизнесом. — К.: МАУП, 1999.
18. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 1999.

БЛОК САМОКОНТРОЛЯ, ТЕСТОВ, РЕКОМЕНДАЦИЙ

Проверьте себя

- Как вы представляете место и роль кадровой службы в системе общего менеджмента компании.
- Составьте общую модель кадрового менеджмента.
- Раскройте основное содержание функций кадрового менеджмента.
- Определите основные этапы и содержание деятельности по формированию кадровой стратегии компании.

- Что такое синергизм и его значение для организации.
- Этапы и условия формирования синергизма.
- Необходимость изменений в организации.
- Основные причины неприятия изменений работниками.
- Сопротивление переменам и его диагностика.
- Роль и методы стимулирования заинтересованности в организационных переменах.

- В чем причины внимания работодателей к проблемам поддержки и развития персонала.
- Разрушительная роль стресса.
- Цели программ поддержки персонала.
- Планирование профессиональной карьеры как фактор мотивации персонала.
- Возможности обеспечения профессиональной карьеры.

- Сущность мотивации. Основные составляющие мотивации. Формы мотивации.
- Теории мотивации.
- Мотивация с помощью удовлетворения основных нужд работника.
- Повышение квалификации работников.
- Совершенствование корпоративной культуры.
- Понятие компенсационной системы.
- Современные формы и системы оплаты труда. Система льгот и выгод работников.

- В чем состоит стратегическое значение оценки исполнения.
- Значение оценки для развития организации.
- Критерии для создания системы оценки исполнения..
- Оценка, основанная на анализе черт характера.
- Оценка, основанная на анализе поведения.
- Оценка, основанная на анализе результатов.
- Оценка и мотивация персонала

***Тест “Легко ли общаться с Вами?”
 (“Агрессивность характера”)***

Выберите предпочтительные ответы на следующие вопросы и определите сумму их номеров.

1. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

1. Всегда. 2. Никогда. 3. Иногда.

2. Как Вы ведете себя в критической ситуации?

1. Сохраняете спокойствие. 2. Внутренне клокочите. 3. Теряете самообладание.

3. Каким считают Вас коллеги?

1. Спокойным. 2. Дружелюбным. 3. Самоуверенным.

4. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?

1. Откажетесь. 2. Примете с опасениями. 3. Согласитесь.

5. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола “бумагу”?

1. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь?
2. Заставите вернуть.
3. Выдадите ему “по первое число”.

6. Какими словами Вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся(ась) с работы позже обычного?

1. Я уже начал(а) волноваться.
2. Что тебя так задержало.
3. Где ты шляется(ась)?

7. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля?

1. Равнодушны к обгонам.
2. Стараетесь обогнать.
3. Не даете себя обогнать.

8. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

1. Легкомысленными.
2. Сбалансированными.
3. Жесткими.

9. Что Вы предпринимаете, если не все удается?

1. Становитесь осторожнее.
2. Смиряетесь.
3. Сваливаете на другого.

10. Как Вы отреагируете на фельетон о распущенности молодежи?

1. Надо помочь отдохнуть.
2. И чего мы с ними возимся?
3. Пора запрещать.

11. Что Вы ощущаете, если место, которое вы хотели занять, досталось другому?

1. Зачем я нервы тратил.
2. Его лицо шефу приятнее.
3. Удастся в другой раз.

12. Как Вы реагируете на страшный фильм?

1. Скучаете.
2. Получаете удовольствие.
3. Боитесь.

13. Какое животное Вам ближе?

1. Тигр.
2. Домашняя кошка.
3. Медведь.

14. Если из-за дорожной пробки Вы опоздали на совещание, то Вы:

1. Нервничаете.
2. Просите снисхождения.
3. Огорчаетесь.

15. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

1. Важно участие.
2. Рветесь к победе.
3. Проигрыш — это горе.

16. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане?

1. Стерпите.
2. Вызовете метрдотеля.
3. Пойдете к директору.

17. Как Вы поведете себя, если Вашего ребенка обидели в школе?

1. Поговорите с учителем.
2. Посоветуете ребенку дать сдачи.
3. Устроите скандал родителям обидчиков.

18. Какой, по-вашему, Вы человек?

1. Средний.
2. Самоуверенный.
3. Пробивной.

19. Что Вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в делах, если он начал извиняться?

1. Это моя вина.
2. Пустяки.
3. Будь повнимательнее.

20. Как Вы отреагируете на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

1. Когда же наконец будут приняты конкретные меры.
2. Надо бы ввести телесные наказания.
3. Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели.

Тест “Оценим самоорганизованность”

Прочитайте приведенные ниже вопросы и оцените их применительно к себе значением показателя в интервале от 0 до 5. Итоговую оценку определите как сумму показателей по отдельным вопросам.

1. Имеются ли у Вас основные цели жизни?
2. Составляете ли Вы план своих дел?
3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение своих планов?
4. Имеется ли порядок в Вашей записной книжке?
5. Соблюдаете ли Вы порядок в окружающих Вас вещах?
6. Ведете ли Вы учет потерянного времени?
7. Приходите ли Вы без опозданий на совещания, собрания?
8. Выполняете ли Вы сроки заданий, поручений?
9. Соблюдаете ли Вы регламент при выступлениях?
10. Вы смотрите только информационно полезные телепередачи?
11. Вы беретесь за работу дома (на даче), сформулировав план действий?
12. На Вашем рабочем столе постоянная система размещения материалов и предметов?
13. Вы имеете график движения от дома до работы с точностью до минуты?
14. Вы отказываетесь от неожиданного приглашения в кино, театр, на выставку?
15. Вы планируете отпуск заранее?
16. Вы покупаете билеты на поезд (самолет) заранее?

Тест “Определение степени мотивации личности к успеху”

Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы и утверждения.

1. Когда есть выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу выполнить задание на все 100 %.
3. Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие — не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я сейчас занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на завтра то, что должен был сделать сегодня.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, то делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа более результативна по сравнению с другими.
38. Много из того, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

4. ПОДДЕРЖКА В СОЗДАНИИ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- Роль финансового менеджмента и финансовой информации.
- Разработка стратегии доходов.
- Формирование стратегии затрат.
- Роль бизнес-планирования в организации эффективного стратегического управления.

В системе стратегического менеджмента важную роль играет финансовая стратегия организации. На практике это проявляется, прежде всего, в разработке финансовых целей и поиске эффективных путей их достижения. К важнейшим *финансовым целям* следует отнести:

- достижение определенного объема доходов;
- выход на заданный уровень затрат;
- обеспечение необходимого уровня рентабельности.

Каждая из вышеназванных целей расшифровывается с помощью целого “шлейфа” финансовых показателей, речь о которых пойдет ниже.

В качестве *главных средств* при расчетах, необходимых для достижения финансовых целей, можно назвать следующие:

- *финансовые таблицы*, позволяющие на основе группировки финансовых показателей выяснить текущее финансовое положение организации и построить модель ее будущего состояния;
- *методы калькуляции себестоимости*, позволяющие контролировать динамику затрат;
- *процедуру бизнес-планирования*, с помощью которой можно не только вести мониторинг важнейших финансовых индикаторов организации, но и строить прогноз ее будущей финансовой траектории.

Однако сначала несколько слов о финансовом менеджменте и финансовой информации.

4.1. Роль финансового менеджмента и финансовой информации

Финансовый менеджмент и бухгалтерский учет. Финансовая информация. Группы пользователей и структура финансовой информации.

Большое значение финансового менеджмента и финансовой информации для разработки стратегии организации связано, в первую очередь, со спецификой самих финансов. Как известно, главная особенность финансов заключается в их универсальности. Другими словами, финансовые отношения вездесущи: они присутствуют и в сфере производства, и в сфере распределения, и в сфере обмена, и в сфере потребления. Благодаря своей универсальности финансы могут быть использованы для измерения эффективности работы всех подразделений компании.

Финансовый менеджмент не следует смешивать с бухгалтерским учетом. Бухгалтерский учет можно рассматривать как карту показателей деятельности компании. Он переводит деятельность компании в ряд данных, которые дают информацию о результатах деятельности, проблемах и перспективах. Финансовое дело связано с толкованием этих данных для оценки результатов и планирования будущей деятельности.

Вне зависимости от специализации или размеров компании менеджеры, владеющие этими навыками, способны поставить диагноз своему бизнесу: установить болезни своей фирмы, прописать полезные средства для их излечения и предвидеть финансовые последствия своей деятельности. Менеджер, который не понимает, как работают бухгалтерский учет и финансовое дело, находится в таком же невыгодном положении, как и футболист, которые не умеет вести счет.

Финансовая информация может быть использована разными категориями работников. Естественно, каждая из этих категорий прежде всего нуждается в той форме финансовой информации, которая соответствует ее потребностям. Поэтому финансовая документация должна быть построена таким образом, чтобы каждый пользователь мог сразу увидеть нужную ему информацию и понять ее.

В приведенной ниже таблице перечислены основные группы пользователей финансовой информации и те данные, которые обычно требуются каждой из этих групп.

Потребители финансовой информации

Пользователи	Необходимая информация
Руководители предприятий	Все аспекты финансовых отчетов Основные абсолютные и относительные показатели Отличие плана от факта
Акционеры и потенциальные акционеры	Рентабельность бизнеса Безопасность инвестиций Использование средств руководством
Служащие	Возможность обеспечения постоянной занятости Стабильность предприятия Полученная и потенциальная прибыль для постановки вопроса о повышении заработной платы
Кредиторы	Безопасность заемных средств, то есть, в состоянии ли предприятие их вернуть в срок и с процентами
Поставщики	Кредитоспособность покупателей
Покупатели	Способность предприятия выполнять свои обязательства
Государственные органы	Сведения для налогообложения. Данные для органов статистики

Основу финансовой стратегии составляет разработка двух направлений:

- Разработка стратегии получения доходов.
- Формирование стратегии затрат.

В качестве базы для разработки этих направлений, в первую очередь, используют данные таких финансовых документов (отчетов), как:

- Балансовый отчет (The balance sheet).
- Отчет о прибылях и убытках (The income statement).
- Прогноз движения денежной наличности (The cash flow forecast).

Остановимся на этих понятиях и процедурах подробнее.

4.2. Разработка стратегии доходов

Классификация доходов. Доходы и расходы. Отчет о прибылях и убытках. Формулы отчета о прибылях и убытках. Балансовый отчет. Формулы баланса. Прогноз движения денежных средств.

Одной из наиболее ответственных задач руководства компании является разработка и реализация стратегии доходов. Все многообразие доходов компании можно объединить в две группы: *выручка от реализации и другие доходы*.

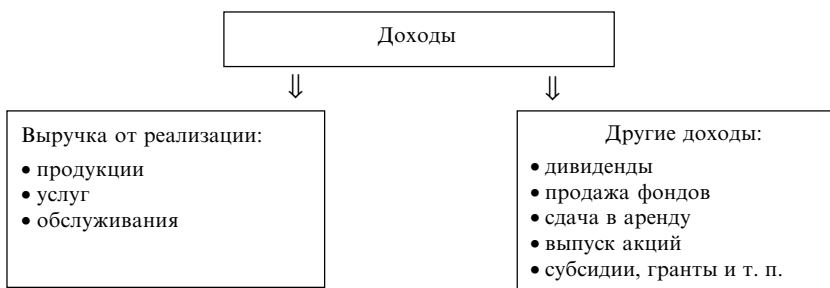


Рис. 2.24. Классификация доходов организации

Однако забота о поступлении доходов является лишь одной стороной медали. Другой важной стороной финансовой стратегии выступает мониторинг затрат, сопоставление динамики доходов и затрат, определение уровня рентабельности организации. С этой целью используются следующие инструменты финансового планирования и контроля:

- отчет о прибылях и убытках;
- баланс организации;
- прогноз движения денежных средств.

4.2.1. Отчет о прибылях и убытках

Одним из главных средств оценки и планирования доходов является отчет о прибылях и убытках. Опираясь на данный документ, руководство определяет финансовые результаты деятельности организации за определенный период времени, обычно за год. Главным до-

стоинством указанного документа является предоставляемая им возможность проследить соотношение доходов и издержек на основных бизнес-этапах. В результате этого появляется возможность увидеть в итоге объем чистой прибыли или убытка (см. рис.2.25) по формуле:

$$\text{Чистая прибыль} = \text{доход от продажи} - \text{себестоимость} - \text{прочие расходы} - \text{налоги.}$$

Более развернутое представление о всех трансформациях дохода на пути к чистой прибыли дает схема на рис.2.25

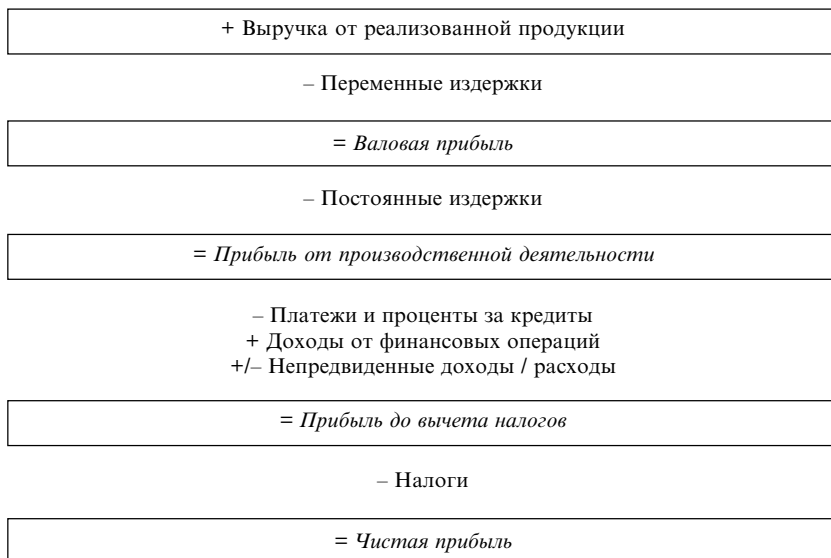


Рис. 2.25. Формулы отчета о прибылях и убытках

Пример:	долл.
Продажа	– 100
Фонд зарплаты	– 20
Материалы	– 30
Амортизация	– 20
<i>Производственные затраты</i>	– 70
Доход от производственной деятельности	– 30
Проценты	– 10

Доход до вычета налога	– 20
Налог (40 %)	– 8
Чистый доход	– 12

Отчет о прибылях и убытках дает информацию о рентабельности организации. Рентабельность определяется в форме применения ряда коэффициентов или формул. Чаще всего применяются два коэффициента рентабельности: *рентабельность производства* и *чистая рентабельность*.

Формулы отчета о прибылях и убытках

- *Валовая прибыль* = Доход от реализации – Переменные затраты
- *Валовая рентабельность* = Валовая прибыль / Доход от реализации
- *Прибыль от производственной деятельности* = Валовая прибыль – Постоянные расходы
- *Себестоимость продукции* = Переменные затраты + Постоянные расходы
- *Рентабельность производства* = Прибыль от производственной деятельности / Себестоимость продукции
- *Чистая прибыль* = Доход от реализации – Все затраты организации
- *Чистая рентабельность* = Чистая прибыль / Доход от реализации

4.2.2. БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Для разработки финансовой стратегии предприятия важную роль играет балансовый отчет. Балансовый отчет представляет собой финансовый слепок всего имущества (активы) и всех долгов (пассивы, обязательства) компании на определенный момент времени (см. табл. 2.24).

Для оценки финансовой состоятельности компании большое значение имеют следующие две формулы, которые выводятся на основе анализа статей баланса: *платежеспособности компании* и *ликвидности компании*.

$$\text{Платежеспособность компании} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Совокупный долг}} \cdot 100 \%$$

Балансовый отчет на 01.01.200__ г.

Актив		Пассив	
Земля	– 50	Собственный капитал	– 275
Здания	– 100	Долгосрочный долг	– 100
Оборудование	– 50		
Основной капитал	– 200		
Нематериальные активы	– 100	Задолженность перед бюджетом	– 125
Денежные средства	– 100	Задолженность по оплате	– 120
Дебиторская задолженность	– 150	Кредиторская задолженность	– 130
Запасы	– 200	Краткосрочные обязательства	– 375
Оборотный капитал	– 450		
Всего активов	– 750	Всего пассивов	– 750

Платежеспособность компании показывает ее способность покрыть все свои обязательства.

$$\text{Ликвидность компании} = \frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \cdot 100 \%$$

Ликвидность показывает способность компании рассчитаться по своим краткосрочным обязательствам.

4.2.3. Прогноз движения денежных средств

Важным средством оценки финансового состояния компании является прогноз движения денежных средств. Благодаря данному инструменту руководство может отслеживать ситуацию с таким важным ресурсом, как денежные средства на счету и в кассе компании. С этой целью можно воспользоваться табл. 2.25.

Пример, представленный в этой таблице, показывает весьма неблагоприятную ситуацию с денежными средствами организации. Нетрудно заметить, что объем поступления денег и его темпы явно

Прогноз движения денежных средств

	I квартал	II квартал
Кассовые денежные средства в начале периода	40	⇒ 28
Выручка от продаж	5	3
Дебиторская задолженность	3	2
Выпуск акций	–	–
Долгосрочный долг	–	–
ПРИТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	8	5
Фонд заработной платы	10	10
Кредиторская задолженность	5	10
Проценты	1	3
Долг, подлежащий погашению	3	10
Налоги	1	2
ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	20	35
ЧИСТОЕ ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	–12	–30
Кассовые средства в конце периода	28	⇒ –2

не соответствуют тем затратам, которые несет организация. Бросается также в глаза чрезмерно высокий объем расходов на заработную плату. Можно сделать негативные выводы и по другим позициям данной таблицы. Таким образом, руководство компании получает сигнал о необходимости радикальных изменений не только в финансовой сфере, но и в других сферах бизнеса организации.

4.3. Формирование стратегии затрат

Структура затрат. Калькуляция затрат. Анализ безубыточности.

В основе любого значительного экономического решения должен предполагаться ответ на вопрос: “Как соотносится то, что мы расходует (наши затраты), с тем, что мы получим в результате реализации

нашего решения (наш доход)”? Поэтому не случайно, что грамотная финансовая стратегия начинается с ответа на вопрос: “*А что это мне будет стоить*”? То есть с определения объемов и структуры затрат.

4.3.1. Структура затрат

Затраты представляют совокупность расходов, которые несет предприятие в ходе своей деятельности. Все расходы могут быть объединены в две большие группы: *постоянные затраты* и *переменные затраты* (см. рис. 2.26).

Главное отличие этих групп друг от друга: переменные затраты изменяются прямо пропорционально объемам производства, в то время как постоянные затраты при изменении масштабов производства остаются неизменными.

Классификация затрат

Переменные затраты	<ul style="list-style-type: none">• Материалы и комплектующие• Машины и механизмы• Зарботная плата производственного персонала• Транспортные расходы• Комиссионные вознаграждения
Постоянные затраты	<ul style="list-style-type: none">• Арендная плата• Амортизационные расходы• Расходы по лизингу• Освещение и отопление• Зарботная плата АУП• Реклама• Уборка и охрана• Страховка• Стоимость кредита• Налоги• Непредвиденные расходы

Рис. 2.26. Структура затрат

4.3.2. Калькуляция затрат

Калькуляцию можно определить как классификацию, регистрацию и соответствующее распределение затрат для определения стоимости продукции или услуг и предоставления соответствующим

образом упорядоченных данных, которые руководство может использовать для контроля и планирования хозяйственной деятельности. Основная цель калькуляции заключается в предоставлении руководителям всех уровней информации не только о понесенных и текущих затратах, но и о том, какие расходы предстоят в будущем.

Существует два самых популярных метода калькуляции: *калькуляция себестоимости с полным распределением затрат* и *калькуляция себестоимости по переменным издержкам*.

Калькуляция себестоимости с полным распределением затрат

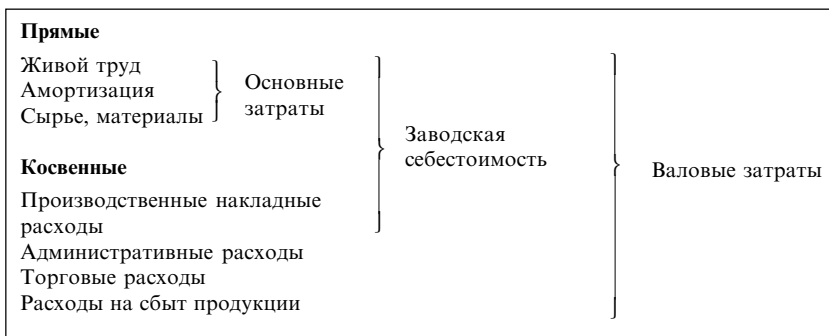
Традиционно калькуляция затрат была направлена на расчет издержек по каждому продукту или услуге. Калькуляция себестоимости с полным распределением затрат базируется на том, что все расходы, связанные с производством, воплощаются в стоимости продукции или услуг. В общих чертах это означает:

Издержки		Объекты затрат =
Труд	→	стоимость продукции
Материалы	→	
Амортизация	→	
<hr/>		<hr/>
Общая сумма		Общая сумма

Проиллюстрируем это следующим примером.

Предположим, что компания производит только один вид продукции. Цену за единицу продукции легко определить путем сравнения общих издержек за определенный период с общим выходом продукции за тот же период. Если компания произвела 10 000 радиоприемников в год и затраты за этот год составили 200 000 долл., то издержки на единицу продукции составляют 20 долл.

Однако такая калькуляция возможна в том случае, когда компания производит только один вид продукции. Если компания начинает производить еще и телевизоры, то мы должны распределить все издержки и на радиоприемники, и на телевизоры. С этой целью осуществляем еще одну классификацию — делим все издержки на две категории: прямые и косвенные.



Прямые издержки: расходы, непосредственно связанные с определенным продуктом или услугой. Примером прямых издержек являются затраты материалов, заработная плата.

Косвенные издержки: расходы, которые невозможно непосредственно связать с определенным продуктом или услугой, но которые необходимы для работы компании. К таким расходам можно отнести накладные и административные расходы.

Отдельные затраты по вышеуказанным группам будут меняться в зависимости от характера проводимой деятельности. Например, заработная плата начальника производственного отдела, вероятнее всего, будет отнесена к производственным накладным расходам. В то же время зарплата начальника строительного участка должна быть классифицирована как прямые издержки строительного контракта.

Для того чтобы правильно определить прибыльность продукции или услуги, необходимо следить, чтобы каждый продукт нес на себе не только прямые затраты, но и часть всех других затрат, связанных с деятельностью предприятия.

Ниже приводится пример калькуляции затрат на единицу продукции для предприятия, производящего два вида продукта: продукт А и продукт Б. Нам известно, какая часть основных затрат связана с производством обоих продуктов. Косвенные издержки равномерно распределяются по продуктам. Издержки на единицу продукции определяются за счет деления валовых издержек на количество произведенных единиц (в данном случае 100 единиц продукта Б).

Издержки	Валовые издержки	Итого продукта А	Итого продукта Б	Издержки на единицу продукта Б
Материалы	400	150	250	2,50
Машины и оборудование	150	40	110	1,10
Живой труд	110	80	30	0,30
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Общие прямые издержки	660	270	390	3,90
Производственные накладные расходы	50	25	25	0,25
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Общие произв. издержки	710	295	415	4,15
Административные расходы	30	15	15	0,15
Торговые расходы	50	25	25	0,25
Расходы на сбыт	20	10	10	0,10
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Валовые издержки	810	345	465	4,65

Тип калькуляции, когда основные затраты связаны с производством продукции, называется калькуляцией себестоимости с полным распределением затрат. Применение такого метода калькуляции проводится в 4 этапа:

Первый этап: определить центры издержек

Главные центры издержек: отделы, производящие продукцию (объекты затрат).

Промежуточные центры издержек: отделы, поддерживающие главные центры издержек.

Общие центры издержек: отделы, поддерживающие всю организацию в целом.

Второй этап: установить для каждой категории затрат прямые и косвенные издержки

Третий этап: распределить прямые издержки на объекты затрат и распределить косвенные издержки на центры издержек

Четвертый этап: распределить валовые издержки центров издержек на объекты затрат (себестоимость продукции)

Калькуляция себестоимости по переменным издержкам

При этом методе используется такой алгоритм:

- Издержки классифицируются как переменные и постоянные.
- Переменные издержки (в первую очередь, труд, материалы) распределяют на выпущенную продукцию.
- Постоянные издержки обычно распределяют не на продукты, а на основные функции и отделы в качестве средств контроля и сравнения.

Структура себестоимости компании (или динамика издержек) очень важна при принятии решения об объеме выпуска продукции и уровне цен на нее. Если присутствуют в основном переменные издержки, то изменения в объеме производства будут оказывать меньшее влияние на прибыль, чем в ситуации, когда издержки в основном постоянные. Разница между удельной продажной ценой и удельными переменными издержками называется превышением продажной цены над себестоимостью или валовой прибылью. В основе этого лежит принцип, что общая валовая прибыль должна быть достаточной для покрытия постоянных затрат. Это можно проиллюстрировать следующим примером.

Предприятие продало 1000 единиц продукта А по цене \$ 100 и 800 единиц продукта Б по цене \$ 200. Переменные издержки составляют \$ 60 на единицу продукта А и \$125 на единицу продукта Б. Общие постоянные издержки составляют \$ 55000.

	Продукт А	Продукт Б	Итого
Продажа	\$ 100000	\$ 160000	\$ 260000
Переменные издержки	\$ 60000	\$ 100000	\$ 160000
Превышение (валовая прибыль)	\$ 40000	\$ 60000	\$ 100000
Постоянные издержки			\$ 55000
Прибыль			\$ 45000

Иногда часть валовых издержек производства при полном использовании производственных мощностей определяется для одного продукта. В этом случае можно распределить эти издержки производства непосредственно на данный продукт. Предположим, что

общие постоянные издержки составляют \$ 55000, из которых \$ 10000 можно распределить на продукт А, а \$ 25000 — на продукт Б. В этом случае мы используем термины валовая прибыль и чистая прибыль.

	Продукт А	Продукт Б	Итого
Продажа	\$ 100000	\$ 160000	\$ 260000
Переменные издержки	\$ 60000	\$ 100000	\$ 160000
	—————	—————	—————
Валовая прибыль	\$ 40000	\$ 60000	\$ 100000
Постоянные издержки	\$ 10000	\$ 25000	\$ 35000
	—————	—————	—————
Прибыль от производственной деятельности	\$ 30000	\$ 35000	\$ 65000
Прочие постоянные издержки			\$ 20000
Прибыль			\$ 45000

Прибыльность отдельных продуктов можно определить по формуле рентабельности. Если посмотреть на показатели прибыли, то совершенно очевидно, что продукт Б приносит самую большую валовую прибыль и прибыль от производственной деятельности. И это не может не радовать. Однако не надо впадать в эйфорию, а следует соотнести прибыль с затратами, то есть проверить себя с помощью формул рентабельности. И если воспользоваться данными нашего примера для определения нормы рентабельности для продуктов А и Б, то оказывается, что норма валовой прибыли для продукта А равна 40 %, а для продукта Б — 37,5 %. Рентабельность производственной деятельности для продукта А равна 30 %, а для продукта Б — 21,8 %. Следовательно, продукт А имеет более высокую рентабельность. Это значит, что повышение продаж продукта А будет приносить больше прибыли, чем повышение продаж продукта Б.

На практике может быть достаточно сложно разделить постоянные и переменные издержки. Часто бывает так, что издержки не являются ни полностью постоянными, ни полностью переменными и может понадобиться тщательный анализ для того, чтобы установить это различие.

4.3.3. Анализ безубыточности

Метод калькуляции себестоимости по переменным издержкам наилучшим образом показан в виде анализа безубыточности (точки самоокупаемости). Этот анализ определяет точку, когда уровень дохода от продаж равен общим валовым издержкам.

Объем продаж, превышающий точку безубыточности, означает прибыль.

Если объем продажи ниже точки безубыточности, то компания будет нести убытки.

Предположим, что предприятие может продать свою продукцию на рынке по цене \$ 2000. Переменные издержки составляют \$ 500 на единицу продукции, а постоянные — \$ 3000000. В формуле буква П означает количество проданных единиц.

$$\text{Валовые издержки} = \text{Общие переменные издержки} + \\ + \text{общие постоянные издержки} = (\$ 500 \cdot П) + \$ 3000000.$$

$$\text{Общий объем продаж} = \$ 2\,000 \cdot П.$$

Следовательно, безубыточность должна находиться в следующей точке:

$$\$ 2000 \cdot П = (\$ 500 \cdot П) + \$ 3000000.$$

$$(\$ 2000 - \$ 500) \cdot П = \$ 3000000.$$

$$\$ 1500 \cdot П = \$ 3000000,$$

где П = 2000 единиц.

Таким образом, предприятие достигнет своей точки безубыточности, если оно продаст 2000 единиц продукта.

При определении точки безубыточности широко используется и графический метод. Для овладения этим методом рекомендуем выполнить упражнение 2 на с. 241.

Анализ точки безубыточности очень важен при разработке стратегии запуска компанией новых продуктов. В частности, если для выхода на уровень самоокупаемости требуется произвести большое количество нового товара, то необходимо тщательно изучить такие вопросы:

- Достаточен ли рынок сбыта, чтобы поглотить такой объем нового товара?
- Допустят ли конкуренты захват такого большого сегмента рынка?
- Смогут ли конкуренты начать производство аналогичных товаров?

- Сколько конкурентам понадобится времени для того, чтобы начать производство аналогичных товаров? и т. д.

Выбор метода калькуляции

Каким методом должны пользоваться менеджеры: методом калькуляции себестоимости с полным распределением затрат или по переменным издержкам? Ответ на этот вопрос зависит от того, какой тип компании мы имеем и какова структура издержек этой компании. В общем можно сказать, что в той компании, где издержки связаны в основном с продажей (в торговых фирмах), руководство пользуется методом калькуляции себестоимости по переменным издержкам. Это обусловлено тем, что издержки появляются не из-за принятия решений о долгосрочных капиталовложениях, а вследствие краткосрочных торговых операций (купить/не купить).

Если компания имеет в основном постоянные издержки, то руководству будет, скорее, пользоваться методом калькуляции себестоимости с полным распределением затрат. Это обусловлено тем, что краткосрочная гибкость структуры себестоимости компании ограничена. И менеджеры сосредоточены преимущественно на долгосрочной рентабельности.

4.4. Роль бизнес-планирования в организации эффективного стратегического управления

Важность и назначение бизнес-плана. Сублимированный бизнес-план. Характеристика-резюме. Маркетинговый план. Состав руководства. Финансовый план.

4.4.1. Важность и назначение бизнес-плана

Все предприятия, фирмы, компании нуждаются в бизнес-планах. Тем не менее, для некоторых руководителей, особенно в Украине, необходимость разработки бизнес-плана не является неоспоримой истиной. Многие из них недооценивают важность составления бизнес-плана при формировании модели стратегического управления предприятия в рыночных условиях. Они не понимают, насколько наличие хорошего бизнес-плана может помочь найти необходимый капитал, определить планы на будущее, составить таблицы, по которым мож-

но будет оценивать результаты бизнеса. Данный модуль поможет рассмотреть главные аспекты бизнес-плана и его структуру.

На подготовку эффективного бизнес-плана для нового предприятия потребуется от 200 до 300 часов. Распределение этого количества часов на вечернее время или на выходные дни может затянуть процесс от 3 до 12 месяцев.

Составление бизнес-плана для расширения бизнеса или для какой-либо другой ситуации, например для торговой организации, может занять наполовину меньше времени. Причина состоит в том, что уровень знаний (информации о потребителях и конкурентах, данных финансовых и статистических отчетов и т. п.) в этом случае будет значительно выше. Что и позволит существенно сэкономить время.

Безусловно, разработка бизнес-плана для конкретного предприятия потребует индивидуального подхода, специфической информации и т. п. Однако в то время как объем детальной информации и порядок ее представления для отдельного предприятия может изменяться, тем не менее основные пункты бизнес-плана присущи практически всем видам деятельности, и эффективные бизнес-планы содержат эту информацию в некой универсальной форме. Естественно, каждый конкретный бизнес-план может варьироваться исходя из определенной ситуации и будет зависеть, среди других факторов, от цели плана, срока действия и стадии становления предприятия.

Назначение бизнес-плана

Для действующего предприятия:

- презентация предприятия;
- получение кредита;
- планирование технологического прогресса;
- выживание на рынке;
- обеспечение своевременной организационной перестройки;
- определение узких мест на предприятии.

Для нового предприятия:

- привязка к реальности;
- экономия времени, сил и денег;
- возможности увидеть все “подводные камни” бизнеса;
- проверка команды.

Не имея возможности в рамках данного пособия раскрыть содержание полномасштабного бизнес-плана, сконцентрируем внимание не сокращенном его варианте. Иногда у нас его называют заявкой

на бизнес-план, а на Западе — сублимированным бизнес-планом (The Dehydrated Business Plan).

4.4.2. Сублимированный бизнес-план

Сублимированный бизнес-план обычно составляется в пределах 4–10 страниц. Он включает ключевые моменты. Важно помнить, что такой план документирует и анализирует информацию о сути бизнес-возможности, конкурентных преимуществах и творческих моментах, которые предприниматель часто ощущает интуитивно или предполагает.

Поскольку такой план может быть подготовлен в течение нескольких часов, предприниматели, которым трудно найти свободное время вследствие занятости в бизнесе, предпочитают именно этот вариант. Во многих случаях инвесторы предпочитают сублимированный план на начальной фазе.

Важно отметить, что такой план не может быть использован в процессе поиска денег и не столь полезен в качестве руководства для управления конкретными деловыми операциями.

Краткое содержание бизнес-плана

Изначально следует обратить внимание на структуру бизнес-плана. К числу наиболее авторитетных можно отнести следующую структуру.

I. КРАТКИЕ ВЫВОДЫ (РЕЗЮМЕ):

- А. Описание концепции бизнеса и самого бизнеса.
- Б. Возможность и стратегия.
- В. Целевой рынок и планы.
- Г. Конкурентные преимущества.
- Д. Экономика, рентабельность, возможные результаты.
- Е. Команда.
- Ж. Предложение.

II. ИНДУСТРИЯ, КОМПАНИЯ И ЕЕ ПРОДУКЦИЯ ИЛИ УСЛУГИ:

- А. Индустрия.
- Б. Компания и ее концепция.
- В. Продукция или услуги.
- Г. Стратегии выхода на рынок и роста.

III. ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ РЫНКА:

- А. Потребители.
- Б. Размеры рынка и тенденции его развития.
- В. Конкуренция и конкурентные преимущества.
- Г. Ожидаемая доля рынка и объем продаж.
- Д. Оценка развития рынка.

IV. ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА:

- А. Валовая прибыль и прибыль от производственной деятельности.
- Б. Потенциальная прибыль и ее стабильность.
- В. Постоянные и переменные затраты.
- Г. Время, необходимое для достижения точки самоокупаемости.
- Д. Время, необходимое для достижения позитивного потока денежных средств.

V. ПЛАН МАРКЕТИНГА:

- А. Общая стратегия маркетинга.
- Б. Ценообразование.
- В. Тактика продаж.
- Г. Сервис и политика в области гарантийных обязательств.
- Д. Реклама и продвижение.
- Е. Распределение.

VI. ПЛАНЫ ПО РАЗРАБОТКЕ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ:

- А. Состояние разработок и задачи.
- Б. Трудности и риски.
- В. Усовершенствование продукции и новая продукция.
- Г. Затраты.
- Д. Вопросы собственности.

VII. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН И ПЛАН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- А. Цикл деятельности.
- Б. Географическое положение.
- В. Непроизводственные основные средства и усовершенствования.
- Г. Стратегия и планы.
- Д. Юридические и нормативные аспекты.

VIII. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА:

- А. Организация.
- Б. Ключевые кадры управления.

- В. Компенсация руководителям и вопросы их собственности.
- Г. Другие инвесторы.
- Д. Трудовые контракты и другие соглашения, право на акции и бесплатные акции.
- Е. Совет директоров.
- Ж. Другие акционеры, права, ограничения.
- З. Поддержка со стороны профессиональных консультантов.

IX. ОБЩИЙ ПЛАН-ГРАФИК.

X. КРИТИЧЕСКИЕ РИСКИ, ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ.

XI. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН:

- А. Существующий отчет о прибылях и убытках, баланс.
- Б. Прогноз отчета о прибылях и убытках.
- В. Прогноз баланса.
- Г. Прогноз движения денежных средств.
- Д. График самокупаемости.
- Е. Контроль затрат.
- Ж. Ключевые моменты.

XII. ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ:

- А. Желаемое финансирование.
- Б. Предложение.
- В. Капитализация.
- Г. Использование фондов.
- Д. Возврат инвестиций.

XIII. ПРИЛОЖЕНИЯ.

4.4.3. Характеристика-резюме

Составив общее впечатление о структуре бизнес-плана, можно переходить к разработке его основных разделов и пунктов. Для этого необходимо конструктивно ответить на ряд нижеследующих вопросов.

1. Описание концепции бизнеса и самого бизнеса.

- Дайте краткое описание истории возникновения организации или идеи ее создания.

- опишите в общих чертах концепцию бизнеса: какой продукт вы предлагаете и кто будет основным ее потребителем? Что изменится

в жизни людей благодаря деятельности вашей организации? Какой продукт/услугу (далее — продукт) будет производить организация в будущем? С помощью какой технологии? Какими производственными и торговыми секретами располагает ваша организация?

2. Возможности и стратегия.

- Опишите текущее состояние и перспективы отрасли, в которой проектируется развитие вашего бизнеса. Обобщите возможности, которыми располагает организации для вхождения в рынок и закрепления на нем.

- Обдумайте вопрос о наиболее значительных трудностях и препятствиях, возможных для организации на пути реализации ее бизнес-концепции.

- Обсудите возможности развития новых продуктов, новых рынков и новых потребителей.

- Дайте краткий прогноз объема рынка, трендов роста и конкурентов.

3. Целевой рынок.

- Коротко объясните: кто является для вас приоритетными группами потребителей? Как будут позиционированы продукты?

- Как вы планируете достичь ваших сегментов? Включите информацию о структуре рынка, размерах и норме рыночного роста маркетинговых сегментов.

4. Конкурентные преимущества.

- Покажите в качестве конкурентных преимуществ инновационный характер вашего продукта, период лидирования в этом направлении, слабости и узкие места конкурентов.

5. Экономика, прибыльность, итоговые результаты.

- Ответьте коротко: какими ожидаются валовая прибыль и прибыль от производственной деятельности? Ваши оценки ожидаемой прибыльности и продолжительности периода ее получения?

- Время достижения точки самоокупаемости? Ожидаемый период возврата инвестиций? Каков цикл достижения позитивного кэш фло?

6. Команда.

- Обобщите уровень знаний, опыта и мастерства лидера команды и ее ведущих членов. Особое внимание обратите на успехи или неудачи в области получения прибыли или управления людьми.

- Включите также информацию о числе и размерах структурных подразделений, количестве проектов или приоритетных направлениях бизнеса.

7. Предложение.

- Коротко покажите, какова сумма необходима для финансирования нового бизнеса или проекта? Какую сумму компания сама готова внести для этого?

- Каким будет основное использование этого капитала? И как целевой инвестор, собственник или стратегический партнер достигнет желаемого уровня возврата инвестиций?

При разработке бизнес-плана особое внимание следует уделить трем главным компонентам:

- Маркетинговому плану.
- Составу руководства.
- Финансовому плану.

4.4.4. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН

В плане маркетинга оговариваются пути достижения (воплощения) предполагаемых объемов продаж. Маркетинговый план должен детализировать общую маркетинговую стратегию, которая расширит ваши возможности и укрепит конкурентоспособность. Здесь же оговариваются политика в области продаж и сервиса, ценообразование, распределение, продвижение и рекламная стратегия, а также прогноз объема сбыта. В плане маркетинга необходимо описать, **что** должно быть сделано, **как** это следует сделать, **когда** это должно быть сделано и **кто** это будет осуществлять.

А. Общая стратегия маркетинга.

- Укажите отличительные черты маркетинговой философии и стратегии компании, принимая во внимание ценовую цепочку и каналы распределения для рыночных ниш, которые вы стремитесь занять. Сюда же можно отнести и обсуждение потребительских групп, от которых вы уже получили заявки. Как вы будете связываться с ними; на какие характеристики товара или услуг, такие, например, как обслуживание, качество, цена, доставка, гарантия, следует обратить внимание потребителя, чтобы ускорить сбыт и привлечь больше покупателей; имеются ли какие-то новые или необычные маркетинговые концепции, такие, как лизинг, там где ранее использовалась только продажа; и т. д.
- Укажите, где вначале будут представлены товар или услуги: на международном, национальном или региональном уровне;

объясните, почему; расскажите о ваших планах расширения рынка сбыта.

- Обсудите сезонные тренды, которые подчиняют себе цикл оборачиваемости денежных средств в отрасли, и что может быть сделано для активизации торговли вне сезона.
- Расскажите, как вы планируете получать государственные заказы, с тем чтобы покрывать затраты на развитие продукции и накладные расходы.

Б. Ценообразование.

- Рассмотрите стратегию ценообразования, включая цену, по которой вы будете продавать товар, сравните вашу политику с политикой ценообразования у конкурентов.
- Обсудите, какой будет валовая прибыль, и укажите, достаточно ли она для оплаты распределения и сбыта, гарантии, подготовки кадров, сервиса, покрытия затрат на развитие продукции и оборудования.
- Объясните, насколько цена, установленная вами: (1) делает товар или услуги доступными; (2) поддерживает и расширяет вашу долю рынка в условиях конкуренции; (3) приносит вам прибыль.
- Если цены на ваш продукт ниже, чем у конкурентов, объясните, каким образом ваше производство будет, тем не менее, прибыльным (например, благодаря эффективности производства и распределения; меньшим затратам на трудовые и материальные ресурсы; уменьшению накладных расходов или других компонентов).
- Обсудите ценовую цепочку и маржу розничных продавцов, дистрибьюторов, оптовых продавцов, торговых агентов; особую политику эксклюзивных дистрибьюторских прав и т. д.
- Обсудите, какие вы можете сделать скидки для оптовых покупателей или для тех, кто оплачивает товар наличными деньгами.

В. Тактика продаж.

- Опишите методы продаж (например, с использованием собственных торговых сил, торговых представителей и др., какими вы будете пользоваться для сбыта и распределения продукта или услуг).
- Расскажите, по какому принципу будете отбирать торговых представителей или дистрибьюторов, когда они начнут пред-

ставлять вашу фирму, чем именно каждый из них будет заниматься и сколько дилеров и представителей будет задействовано ежемесячно, и примерный объем сбыта каждым.

- Если вы собираетесь прибегнуть к собственным торговым силам, расскажите об их структуре и по какому принципу они будут создаваться; укажите также, предусматривается ли этим упразднение дилеров и торговых представителей, и если да, то когда и как это будет сделано.
- Если вы будете использовать прямую почтовую рекламу, журналы, другие виды периодики, телемаркетинг, каталоги для рекламы вашей продукции, укажите специальные каналы или транспортные средства, их стоимость, предполагаемые отклики и доходы, приносимые от рекламы товара в каждом печатном издании и т. д. (сделайте это в процентном отношении).
- Покажите, какой предположительно объем сбыта будет приходиться на каждого торгового представителя или дилера ежегодно, какой размер комиссионных, стимулирования, заработной платы они будут получать, и сравните эти цифры со средними по отрасли.
- Представьте план сбыта и бюджет сбыта, которые включали бы продвижение на рынке и затраты на сервис.

Г. Сервис и политика в области гарантийных обязательств.

- Если ваша компания собирается выпускать продукцию, нуждающуюся в сервисе, гарантии, обучении пользователей, укажите, как все это влияет на принятие решения покупателем и обсудите пути решения проблем, связанных с обслуживанием.
- Опишите виды и сроки предлагаемых гарантий, будет ли обслуживание проводиться мастерами по ремонту, агентствами, дилерами и дистрибьюторами или же продукция будет возвращаться на предприятие.
- Укажите, какая будет взиматься плата за вызов, и будет ли такое обслуживание приносить прибыль.
- Сравните вашу сервисную, гарантийную политику и политику в области обучения потребителей с политикой и практикой основных конкурентов.

Д. Реклама и продвижение.

- Опишите, какие подходы будет использовать ваша организация, чтобы донести информацию о своем продукте или услуге до потенциальных потребителей.

- Производителям оборудования и производителям промышленных товаров необходимо составить план участия в выставках-ярмарках, размещения рекламы в торговых журналах, прямой почтовой рекламы, подготовки рекламных проспектов и другой литературы, а также обсудить, как они будут рекламировать товары через рекламные агентства.
- Для потребительских товаров необходимо продумать, какие рекламные средства рационально использовать при представлении товаров на рынке и какими рекламными средствами будут снабжены дилеры, в каких выставках-ярмарках нужно будет принять участие, и т. д.
- Представьте график и ориентировочные затраты на продвижение и рекламу (включая прямую почтовую рекламу, телемаркетинг, выпуск каталогов и т. д.) и обсудите, как будут распределяться затраты.

Е. Распределение.

- Расскажите, какие методы и каналы распределения вы собираетесь использовать.
- Укажите, как велики будут затраты на доставку, в процентном отношении к продажной цене.
- Укажите специальные вопросы, проблемы или же возможные недостатки, которые необходимо решить.
- Если Вы занимаетесь международной торговлей, укажите как будут проводиться торговые операции, включая распределение, доставку, страховку, получение кредита, хранение и т. д.

4.4.5. Состав руководства

Учтите, что многие инвесторы сначала обратят внимание на описание руководящей группы, а потом на другие пункты. Поэтому постарайтесь, чтобы этот раздел бизнес-плана содержал описание функций, которые необходимо исполнять, описание основного руководящего состава и их основных обязанностей, схему организационной структуры предприятия, описание совета директоров, описание прав собственности других инвесторов и т. д. Для нового предприятия необходимо продемонстрировать отношение членов команды к тому, чтобы начать работать за скромную зарплату, определить необходимое соотношение технических, управленческих и профессиональных навыков и опыта у руководящих работников.

А. Организация.

- Если организация только создается, опишите основные руководящие должности и главные требования к работникам, которые подошли бы для выполнения этой работы. В случае когда организация уже существует и достаточно разветвлена, должна быть продемонстрирована организационная структура.
- Если нет возможности взять на каждую из административных должностей человека на полную ставку без чрезмерных расходов, объясните, как будут распределены эти обязанности (например, привлекая на временную работу специалистов или консультантов).
- Покажите ситуации, которые могли бы продемонстрировать: как люди, занимающие основные руководящие посты, работали вместе; как их умения дополняют друг друга, приводя в результате к эффективной работе управленческой команды.

Б. Ключевые управленческие кадры.

- Опишите основные ступени карьеры ключевых работников, относящиеся к делу ноу-хау, умения, перечислите их достижения, которые можно проверить и которые демонстрируют их способность выполнять предназначенную роль. Включите в ваше описание достижения в области продаж, в обеспечении прибыльности (объем бюджета, количество подчиненных, введение новой продукции и т. д.) и другие основные результаты предпринимательской и управленческой деятельности.
- Перечислите, за что ответственны основные члены руководящей группы и их конкретные обязанности.
- Здесь же необходимо представить на каждого из них резюме, содержащее описание необходимой подготовки, опыта и конкретных достижений.

В. Компенсация руководителям и вопросы их собственности.

- Покажите, какая выплачивается зарплата, объем владения акциями.
- Какой среднемесячный уровень премий, льгот, надбавок и т. п.
- Сравните оплату каждого из ключевых специалистов с зарплатой, которую он получал на своей последней работе.

Г. Другие инвесторы.

- Опишите всех остальных инвесторов вашей организации, количество и процент акций, которыми они владеют, когда они были приобретены, по какой цене.

Д. Трудовые контракты и другие соглашения, планы предоставления права на акции и бесплатные акции.

- Опишите любые существующие или планируемые трудовые контракты или другие соглашения с ключевыми людьми.
- Отметьте любые ограничения на акционерный капитал и полномочия, которые влияют на владение и управление акционерным капиталом.
- Расскажите о задуманных или действующих правах на акционерный капитал или других планах на владение акционерным капиталом для ключевых людей и служащих.

Е. Совет директоров.

- Покажите философию компании относительно размера и состава совета.
- Назовите всех членов совета и опишите в нескольких предложениях подготовку этих людей, чтобы показать, что они могут принести организации.

Ж. Другие акционеры, права и ограничения.

- Назовите всех остальных акционеров компании, все права, ограничения или обязанности, такие, как расписки, гарантии, связанные с этим. (Если все они были упомянуты выше, просто ответьте, что других нет.)

З. Поддержка со стороны профессиональных консультантов и вспомогательные службы.

- Назовите вспомогательные службы, в которых есть или будет необходимость.
- Назовите имена (названия) и принадлежность советников по юридическим, бухгалтерским, рекламным и банковским вопросам, выбранных для вашего предприятия, и услуги, которые каждый из них предоставит.

4.4.6. Финансовый план

Целью финансового плана является определение потенциала организации и ее финансовой жизнеспособности. Он также может служить как операционный бизнес-план для финансового управления. При подготовке финансового плана вы должны посмотреть творчески на ваше предприятие и рассмотреть альтернативные пути его финансирования и запуска в работу. При проведении финансовых расчетов особое внимание следует уделить:

- оценкам движения денежных средств (Cash flow);

- отчетам о доходах и расходах (Actual Income Statements);
- балансовым отчетам (Balance Sheets).

Другими словами, речь идет о работе с финансовыми таблицами. Чтобы оценить потребности в денежных средствах, используйте расчеты, основанные на имеющихся в наличии, а не на накопленных средствах (т. е. используйте “реальный во времени” анализ оборота денежных средств на основе поступающих и выплаченных сумм). Этот анализ должен быть сделан на три года. Включается также отчет о прибылях и убытках и баланс текущего и предыдущего годов; прогнозы прибыли и убытков на ближайшие три года и график достижения самоокупаемости. В соответствующих таблицах необходимо представить предположения и расчеты по поводу таких вопросов, как уровень объема продаж и его рост, сроки выплаты и получения денег, потребность в материально-технических запасах, баланс денежных средств, стоимость продукции и т. д.

Прогнозы отчетов о прибылях и убытках являются планированием прибыли и могут определять потенциальную финансовую состоятельность организации. Поскольку уровень прибыли, особенно в первые годы существования предприятия, не будет достаточным для финансирования потребности в текущих активах и поскольку реальный приток денежных средств не всегда совпадает с реальным оттоком денежных средств в короткие промежутки времени, рекомендуется сделать прогноз движения денежных средств, отмечающий эти условия и позволяющий планировать потребность в денежных средствах.

Прогнозы баланса используются, чтобы детализировать активы, необходимые для обеспечения планируемого уровня производства, и посредством пассивов показать, как эти активы должны финансироваться.

А. Отчет о прибылях и убытках, баланс.

- Для существующего бизнеса подготовьте отчет о прибылях и убытках, а также баланс за текущий и два-три предыдущих года.

Б. Прогноз отчета о прибылях и убытках.

- Используя прогнозы продаж и связанные с этим производственные затраты и затраты на продажу, подготовьте прогнозы отчетов о прибылях и убытках на три — пять лет.
- Подробно обсудите предположения (например, сумму, допустимую для безнадежных долгов и скидок, или любые предпо-

ложения с учетом затрат на продажу или общих и административных затрат, являющихся фиксированным процентом от затрат или объема продаж), сделанные при подготовке прогноза отчета о прибылях и убытках, и документируйте их.

- Осветите основные опасности, такие, как влияние снижения объема сбыта на 20 % от запланированного, или неблагоприятное влияние необходимости дополнительного обучения на определенном промежутке времени, чтобы выйти на нужный уровень производительности, что может помешать реализации планов предприятия в отношении объема сбыта и получении прибыли, плюс чувствительность прибыли к такого рода опасностям.

В. Прогноз баланса.

- Подготовьте прогноз баланса за полугодие на первый год существования предприятия и на конец каждого из последующих трех лет его деятельности.

Г. Прогноз движения денежных средств.

- Составьте ежемесячные прогнозы движения денежных средств на первый год и ежеквартальные — по крайней мере, на следующие два года, детализируя количество и сроки ожидаемого притока и оттока денежных средств; определите сроки и потребность в дополнительном финансировании и укажите, как будет получено необходимое дополнительное финансирование, например, посредством банковских займов или через краткосрочные кредитные линии банков, на какие сроки и как они будут возвращаться. Помните, расчеты базируются на имеющихся в наличии, а не на накопленных средствах.
- Обсудите такие предположения, как: сроки получения денег по счетам, предоставляемые торговые скидки, условия оплаты торговцев, запланированное повышение зарплаты, ожидаемое повышение любых операционных затрат, сезонные характеристики бизнеса и их влияние на потребность в товарно-материальных запасах, годовой оборот товарно-материальных запасов, закупки капитального оборудования и т. д.

Д. График самокупаемости.

- Подсчитайте самокупаемость и подготовьте график, показывающий, когда самокупаемость будет достигнута, и все возможные изменения в процессе достижения самокупаемости, которые могут произойти.

- Обсудите самоокупаемость для вашего предприятия, будет ли сложно или легко ее достичь, а также размер самоокупаемого объема продаж по отношению к планируемому, размер валовой прибыли и чувствительность цен, и как точка самоокупаемости может быть снижена в случае, если объем сбыта продукции будет меньше предполагаемого.

Е. Контроль за затратами.

- Опишите, каким образом и как часто вы будете получать информацию о затратах, кто будет отвечать за контроль различных элементов затрат и что вы будете делать в случае перерасхода бюджета.

Проработав подобным образом все разделы бизнес-плана, вы получаете возможность сформировать документ, демонстрирующий не только силу вашего бизнеса, но и умение подкреплять маркетинговую, производственную, кадровую стратегии организации точными расчетами.

Список использованной и рекомендуемой литературы

1. *Хизрич Р., Питерс М.* Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха: Пер. с англ. — М.: Прогресс-Универс, 1989. — Вып. 2. Создание и развитие нового предприятия.
2. *Berkowitz E., Kerin R., Hartley, Rudelius W.* Marketing — N. Y., Richard D. Irwin, Inc., 1992. — 791 p.
3. *Jeffry A. Timmons.* New Venture Creation. Third Ed. — London: IRWIN, 1990. — 677 p.
4. *Шудра В. Ф., Беличко А. Н.* Как подготовить успешный бизнес план. — К.: Изд. VOCA при финансировании USAID, 1994. — 105 с.
5. *Дойл Д.* Как создать предприятие: Руководство для менеджеров, вкладчиков, экономических служб. — Таллинн, 1991. — 101 с.
6. *Хейне П.* Экономический образ мышления: Пер. с англ. — М.: Новости, 1991. — 704 с.
7. *Rhonda M. Abrams.* The successful Business Plan: Secrets and Strategies. The OASIS PRESS, 1991. — 303 p.
8. *Мэррил Линч, Пиерс, Фэннер энд Смит, Инк.* Как читать финансовый отчет: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 39 с.

Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций

Упражнение 1

Взяв в качестве примера какой-нибудь бизнес-план, оцените его качество, используя приведенную ниже матрицу экспресс-аудита.

Оценка сокращенного бизнес-плана

<p>ОТРАСЛЬ, КОМПАНИЯ И ЕЕ ПРОДУКТЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ текущего состояния и перспективы отрасли • История возникновения компании • Концепция бизнеса • Анализ сильных и слабых сторон компании • Описание продукта компании • Характеристика уникальных черт продукта • Существующее состояние развития продукта 	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/>
<p>МАРКЕТИНГОВЫЙ ОБЗОР</p> <ul style="list-style-type: none"> • Описание потребителей продукта • Наличие списка имеющихся заказов, контрактов • Характеристика размеров рынка на ближайшие 5 лет • Оценка сильных и слабых сторон конкурентов • Характеристика ценовой стратегии 	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <hr/>

<ul style="list-style-type: none"> • Описание системы скидок • Характеристика методов продаж • Описание сервисной и гарантийной политики • Описание рекламной политики 	<hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/>
<p>ЭКОНОМИКА БИЗНЕСА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Описание величины валовой прибыли • Характеристика фиксированных и переменных затрат • Обоснование достижения точки самоокупаемости 	<hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/>
<p>УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Характеристика основных руководящих • Планируемая система оплаты труда 	<hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/>
<p>ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПЛАНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Характеристика основных производственных факторов • Характеристика технологического цикла • Описание местоположения компании 	<hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/>
<p>ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень прогноза баланса предприятия • Прогноз доходов предприятия • Прогноз затрат предприятия 	<hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <hr/>

Упражнение 2

Используя данные таблицы (в долл.), постройте график достижения точки безубыточности.

Объем продаж Q	Цена за единицу продукта P	Общий доход TR $(Q \cdot P)$	Переменные издержки на единицу продукта UVC	Общие переменные издержки TVC $(UVC \cdot Q)$	Постоянные издержки FC	Общие издержки TC $(TVC + FC)$	Прибыль $TR - TC$
0	2	0	1	0	2000	2000	- 2000
1000	2	2000	1	1000	2000	3000	- 1000
2000	2	4000	1	2000	2000	4000	0
3000	2	6000	1	3000	2000	5000	1000
4000	2	8000	1	4000	2000	6000	2000
5000	2	10000	1	5000	2000	7000	3000
6000	2	12000	1	6000	2000	8000	4000

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ

РАЗДЕЛ 1. МАГИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК: БИЗНЕС, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНСАЛТИНГ

Потенциал бизнес-консалтинга

1 б	2 б	3 а	4 а,б,в	5 г	6 д	7 б	8 в
9 г	10 в	11 а	12 а	13 б,в	14 а,в,г	15 б,в	

РАЗДЕЛ 2. Формирование управляющего блока системы

Помощь в повышении роли общего менеджмента

Тест “Делегирование ответственности”

Если 15 из полученных ответов — “никогда” и “иногда”, то Вы относитесь к категории руководителей, овладевших техникой делегирования. Если их меньше, то Вам следует обратить внимание на недостаточный уровень Вашей подготовки в вопросах делегирования ответственности и полномочий.

Содействие в развитии маркетинга

Тест “Насколько эффективен Ваш маркетинг?”

Вопросы	Варианты ответа	Баллы	Вопросы	Варианты ответа	Баллы
1	1	0	9	1	2
	2	1		2	1
	3	2		3	0
2	1	1	10	1	2
	2	0		2	1
	3	2		3	0
3	1	1	11	1	2
	2	2		2	1
	3	0		3	0

Вопросы	Варианты ответа	Баллы	Вопросы	Варианты ответа	Баллы
4	1	0	12	1	1
	2	1		2	0
	3	2		3	2
5	1	2	13	1	1
	2	1		2	0
	3	0		3	2
6	1	2	14	1	0
	2	1		2	2
	3	0		3	1
7	1	0	15	1	2
	2	1		2	1
	3	2		3	0
8	1	2			
	2	1			
	3	0			

1. Анализ результатов по разделам

Философия потребителя	/6
Развитие бизнеса	/6
Точная маркетинговая информация	/6
Стратегическое планирование	/6
Эффективность маркетинга	/6
Общая оценка	/30

2. Оценка результатов

2.1. Эффективность маркетинга

0–5	6–10	11–15	16–20	21–25	25–30
Отсутствует	Не очень эффективный	Удовлетворительный	Хороший	Очень хороший	Эффективный

2.2. Сферы активизации маркетинговой деятельности

1. _____
2. _____

Активизация внимания к проблемам кадрового менеджмента

Тест “Легко ли общаться с Вами?”

Оценка результатов

№ от-вета	Вопросы и очки									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2

№ от-вета	Вопросы и очки									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	2
2	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3
3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	1

В колонке с номером вопроса найдите свой вариант ответа и его оценку в очках. Суммируйте все свои очки.

Результаты

36–44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку в вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь достичь управленческих “верхов”, рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком. И все же большей решительности Вам не помешает.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам — по одному очку, то вспышки Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточены дискуссиями. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых могли бы избежать.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по одному очку и менее чем по семи вопросам — по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам также не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их слишком тщательно.

Тест “Оценим самоорганизованность”

- Сумма показателей более 70 баллов — Вы исключительно организованны.
- Сумма показателей 60–70 баллов — Вы уделяете внимание организации, но у Вас имеются резервы.
- Сумма показателей 50–60 баллов — необходимо усилить внимание на самоорганизации.

Тест “Определение степени мотивации личности к успеху”

Поставьте себе по одному баллу:

за каждый ответ “да” на вопросы № 2, 3, 4, 5,7,8,9,10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37,41;

за каждый ответ “нет” на вопросы № 6, 13,18, 20, 24, 30, 31, 36, 38, 39.

32–28 баллов. У Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27–15 баллов. У Вас средняя мотивация к успеху. Такая же, как и у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14–0 баллов. Мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе “не горите”. Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
РАЗДЕЛ 1. МАГИЧЕСКИЙ ТРЕУГОЛЬНИК: БИЗНЕС, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНСАЛТИНГ	7
1. Экономическая и организационная природа бизнеса	7
1.1. Экономическая природа бизнеса	7
<i>Что скрывается за понятием “бизнес”, или сущность бизнеса. Самая общая структура бизнеса. Бизнес и его внешнее окружение. Бизнес и потребители. Бизнес и конкуренция.</i>	
1.2. Организационная природа бизнеса	14
<i>Причины низкой эффективности реорганизации. Техноло- гия построения организационной структуры. Краткий обзор видов организационных структур. Важнейшие условия успешной реорганизации. Использование системы управления организационными изменениями.</i>	
1.3. Акционерные компании как наиболее эффективная организационная форма бизнеса	24
<i>Краткий исторический экскурс: от гильдий до современ- ных корпораций. Механизм формирования и функциониро- вания акционерных обществ. Становление акционерного капитала в Украине в конце XX — начале XXI в.: проблемы и перспективы.</i>	
1.4. Оценка эффективности бизнеса (на примере системы маркетинга и производственного менеджмента)	35
<i>Оценка системы маркетинга. Оценка прогноза дохода от реализации продукции. Оценка эффективности сбыта. Оценка эффективности производственного менеджмен- та.</i>	
Список использованной и рекомендуемой литературы	39

2. Содержание бизнес-менеджмента	40
2.1. Модель успешного менеджмента	40
<i>Бизнес и менеджмент: диалектика отношений.</i>	
<i>Менеджмент как система управления бизнесом.</i>	
<i>Краткая характеристика управляющей подсистемы.</i>	
<i>Значение инфраструктуры менеджмента.</i>	
2.2. Персонафикация системы менеджмента, или модель современного менеджера	45
<i>Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру. Главные роли эффективного менеджера.</i>	
Список использованной и рекомендуемой литературы	55
3. Потенциал бизнес-консалтинга	56
3.1. Содержание и роль консалтинга	57
<i>Консультирование как бизнес. Основные задачи консалтинга.</i>	
3.2. Характеристика консалтингового цикла	64
<i>Содержание консалтингового цикла. Основные шаги в процессе консалтинга. Почему клиент нанимает консуль- танта?</i>	
Список использованной и рекомендуемой литературы	68
Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций	68
РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО БЛОКА СИСТЕМЫ	72
1. Помощь в повышении роли общего менеджмента	72
1.1. Краткая характеристика структуры общего менеджмента	72
1.2. Формирование общей стратегии	74
<i>Понимание общей стратегии. Миссия организации.</i>	
<i>Стратегические цели организации. Принципы целеполагания. Содержание стратегии организации.</i>	
<i>Виды стратегий.</i>	
1.3. Процедура реализации стратегии	87
<i>Планирование. Внедрение. Контроль. Внесение корректив в стратегию компании</i>	

1.4. Моделирование корпоративной культуры компании	88
<i>Формирование основных корпоративных ценностей.</i>	
<i>Построение эффективного механизма делегирования полномочий и ответственности. Создание эффективной системы поддержки персонала.</i>	
Список использованной и рекомендуемой литературы	97
Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций	98
2. Содействие в развитии маркетинга	104
2.1. Разработка маркетинговой стратегии	104
<i>Краткое содержание маркетинговой стратегии.</i>	
<i>Ситуационный анализ: значение и методика проведения.</i>	
<i>Разработка маркетинговых целей. Формирование маркетинговых стратегий.</i>	
2.2. Технология исследования рынка	122
<i>Проведение стратегической сегментации рынка.</i>	
<i>Стратегия по отношению к потребителям и конкурентам.</i>	
Список использованной и рекомендуемой литературы	136
Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций	137
3. Активизация внимания к проблемам кадрового менеджмента	148
3.1. Обновление содержания кадровой стратегии компании .	148
<i>Определение основных целей кадровой политики.</i>	
<i>Анализ внешних факторов. Анализ сильных и слабых сторон кадровой политики компании. Определение основных путей достижения целей кадровой политики.</i>	
3.2. Формирование атмосферы синергизма в компании.....	154
<i>Стратегия и тактика синергизма. Этапы и условия формирования синергизма.</i>	
3.3. Управление организационными изменениями	158
<i>Необходимость изменений в компании. Ассимиляция изменений персоналом. Оценка проблемы осуществления изменений. Стимулирование заинтересованности</i>	

	<i>в организационных изменениях. Природа заинтересованности. Значение формирования заинтересованности в переменах.</i>	
3.4.	Создание системы поддержки и развития персонала <i>Управление стрессом. Развитие персонала.</i>	168
3.5.	Совершенствование системы мотивации работников <i>Необходимость комплексной программы совершенствования мотивации. Сущность мотивации персонала. Характеристика мотивационного механизма. Модель совершенствования мотивации. Краткая характеристика Комплексной программы совершенствования мотивации персонала. Мотивация и компенсация.</i>	175
3.6.	Построение эффективного механизма оценки работников <i>Процесс оценки исполнения и его использование. Принципы и критерии для создания системы оценки исполнения. Категории информации об исполнении. Технология оценки. Связь системы оценки и вознаграждения.</i>	189
	Список использованной и рекомендованной литературы	201
	Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций	203
4.	Поддержка в создании системы финансового менеджмента	209
4.1.	Роль финансового менеджмента и финансовой информации <i>Финансовый менеджмент и бухгалтерский учет. Финансовая информация. Группы пользователей и структура финансовой информации.</i>	210
4.2.	Разработка стратегии доходов <i>Классификация доходов. Доходы и расходы. Отчет о прибылях и убытках. Формулы отчета о прибылях и убытках. Балансовый отчет. Формулы баланса. Прогноз движения денежных средств.</i>	212
4.3.	Формирование стратегии затрат <i>Структура затрат. Калькуляция затрат. Анализ безубыточности.</i>	216

4.4. Роль бизнес-планирования в организации эффективного стратегического управления	224
<i>Важность и назначение бизнес-плана. Сублимированный бизнес-план. Характеристика-резюме. Маркетинговый план. Состав руководства. Финансовый план.</i>	
<i>Список использованной и рекомендованной литературы</i>	238
Блок самоконтроля, тестов, рекомендаций	239
Ключи к тестам	242

У пропонованому навчальному посібнику автор розкриває потенціал управлінського консультування, його можливості щодо надання практичної допомоги керівникам і менеджерам установ у процесі удосконалювання системи управління, подолання труднощів, що виникають при плануванні та організації бізнесу. Одна із центральних ідей посібника полягає в тому, що в реальній господарській практиці необхідно забезпечити нерозривну єдність між бізнесом, менеджментом і консалтингом. Адже в умовах посилення глобалізації економіки, наростаючого темпу змін у суспільній і ринковій сферах саме ці три компоненти здатні забезпечити сталий розвиток установи, її майбутнє.

Навчальне видання

Коростельов Віктор Андрійович

**РОЛЬ КОНСАЛТИНГУ
В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ**

*Навчальний посібник
(Рос. мовою)*

Відповідальний редактор *Т. М. Тележенко*

Редактор *В. В. Полковенко*

Коректор *О. І. Маєвська*

Комп'ютерне верстання *Т. Г. Замура*

Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 21.01.04. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 14,64. Обл.-вид. арк. 14,45. Тираж 5000 пр. Зам. № 326-К

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ПП "Агенція «Медіауніверсал»"

01042 Київ-42, вул. Чигоріна, 12

Свідоцтво ДК № 1636 від 25.12.03