

Прочитав эту книгу, вы:

- сможете быстро получить все знания, которыми должен обладать современный профессиональный руководитель;
- сумеете понять, какие управленческие навыки вам нужно совершенствовать отдельно;
- повысите эффективность вашего бизнеса за счет применения методов классической программы МВА.

The Shorter MBA

*A Practical Approach to
the Key
Business Skills*

BARRIE PEARSON, NEIL THOMAS

P

PROFILE BOOKS

МВА в кармане

*Практическое руководство
по развитию
ключевых навыков управления*

БАРРИ ПИРСОН, НИЛ ТОМАС

Перевод с английского

9-е издание



Москва
2016

УДК 334.722.025
ББК 65.290-2
ПЗЗ

Перевод с английского А. Куницын, М. Шалунова
Редакторы А. Ильин, Е. Дронова

Пирсон Б.

ПЗЗ МВА в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Барри Пирсон, Нил Томас ; Пер. с англ. — 9-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 334 с.

ISBN 978-5-9614-5502-1

Книга «МВА в кармане» — это квинтэссенция знаний и навыков, которые необходимы менеджеру и предпринимателю, чтобы добиться успеха в карьере и бизнесе. Она освещает практические приемы и методы работы в таких ключевых областях, как развитие бизнеса, личное совершенствование и искусство управления. Написанный признанными европейскими экспертами, этот курс дает уникальную возможность в кратчайший срок получить знания, необходимые для успешного ведения бизнеса.

УДК 334.722.025
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Barrie Pearson and Neil Thomas,
1991, 2004

© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2016

ISBN 978-5-9614-5502-1 (рус.)
ISBN 1-86197-725-5 (англ.)

Содержание

Введение.....	7
ЧАСТЬ I	
ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.....	11
Глава 1. Высокие результаты.....	13
Глава 2. Планирование времени	19
Глава 3. Личная эффективность.....	27
Глава 4. Лидерство	47
Глава 5. Создание команды.....	53
Глава 6. Коучинг.....	57
Глава 7. Преодоление проблем / принятие решений	63
Глава 8. Инновации.....	69
Глава 9. Искусство эффективного общения	77
Глава 10. «Самомаркетинг» и PR.....	85
ЧАСТЬ II	
ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ.....	93
Глава 11. Финансы.....	95
Глава 12. Управление персоналом.....	179
Глава 13. Конкурентоспособная маркетинговая стратегия.....	241

ЧАСТЬ III

РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА	261
Глава 14. Стратегия и развитие бизнеса	263
Глава 15. Бизнес-планы.....	287
Глава 16. Приобретение и продажа компаний	297
Глава 17. Выкуп менеджерами: внутренними и сторонними.....	323

Введение

О книге

Это — практическое руководство по ключевым навыкам управления, от которых зависит ваш коммерческий и личный успех. Книга состоит из трех частей:

- Личное совершенствование
- Искусство управления
- Развитие бизнеса

Структура и формат книги раскрывают главные компоненты:

- личного успеха... это высокие результаты, планирование времени, личная эффективность, лидерство, создание команды, преодоление проблем/принятие решений, инновации, искусство эффективного общения, коучинг, самомаркетинг и PR;
- успешного управления... через финансы, управление персоналом и конкурентоспособную рыночную стратегию;
- успеха в бизнесе... посредством стратегии роста, подготовки бизнес-плана, приобретения и продажи компаний, выкупов компаний внутренними и сторонними менеджерами.

*Барри Пирсон,
Нил Томас*

Об авторах

Авторы и редакторы

Барри Пирсон — генеральный директор компании Realization, предоставляющей услуги коучинга предпринимателям и руководителям компаний (e-mail: realization@eidosnet.co.uk). В 1976 г. основал компанию Livingstone Guarantee, первую в Великобритании фирму, специализировавшуюся на корпоративных финансах, а в 2001 г. выгодно ее продал. В прошлом Барри работал в таких компаниях, как The De La Rue Company, The Plessey Company и Dexion Comino International. В соавторстве с Нилом Томасом написал книгу *Book of Me* — пособие по коучингу, направленному на улучшение стиля жизни, — которая вышла в 2002 г. в издательстве Thorogood.

Нил Томас является управляющим директором компании Falconbury, руководит программой Fast-Track MBA (повышение квалификации менеджеров). Кроме того, занимает пост председателя совета директоров издательства Thorogood Publishing Ltd. Нил работал с Джоном Адером над созданием *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, *The Concise Adair on Time Management and Personal Development* и *The Concise Adair on Communication and Presentation Skills*. Вместе они основали фонд Adair Leadership Foundation (www.falconbury.co.uk).

Авторы отдельных глав

Лидерство, создание команды, инновации

Джон Адер служил адъютантом в Арабском легионе в Иордании. После окончания Кембриджа стал преподавателем военной истории и консультантом по вопросам лидерства. В начале 1970-х гг. периодически выступал с лекциями в Центре изучения менеджмента в Оксфорде, в 1979 г. стал профессором лидерства Университета Суррея. В настоящее время читает лекции по лидерству в Университете Экстера. В прошлом работал консультантом во многих компаниях в Великобритании и за ее пределами, в том числе в Shell, Exxon Chemicals, Mercedes-Benz и Unilever. Более 10 лет

сотрудничал с ICI, участвовал в разработках концепции «менеджер-лидер», благодаря которой в 1986 г. ICI стала первой в Великобритании компанией, заработавшей 1 млрд. ф. ст. прибыли. Джон организовывал и проводил семинары в 25 странах мира. Он основал фонд Adair Leadership Foundation (www.falconbury.co.uk) и написал множество книг о лидерстве и менеджменте, в том числе *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, *The Concise Adair on Time Management and Personal Development* и *The Concise Adair on Communication and Presentation Skills*, вышедшие в издательстве Thorogood.

Конкурентоспособная маркетинговая стратегия

Нилл Росс изучал классическую литературу в Кембридже. После непродолжительной карьеры журналиста занялся издательским делом. Большую часть времени уделяет маркетингу и продажам специализированных изданий и журналов. В настоящий момент занимает пост управляющего директора Thorogood и Acorn Magazines Limited.

Управление персоналом

Марк Томас — известный консультант, занимается вопросами бизнес-стратегий, управления персоналом и управления переменами. Живет в Лондоне, работает с несколькими крупнейшими компаниями Европы, США и Азии. Прежде чем стать партнером компании Performance Dynamics, несколько лет работал в компании Price Waterhouse Management Consulting консультантом по стратегическим вопросам преобразования бизнеса и организаций. Имеет богатый опыт организации слияний и поглощений, реструктуризации и изменения стратегий. Кроме того, часто выступает на конференциях, посвященных различным вопросам бизнеса. Является автором нескольких книг по менеджменту: *High Performance Consulting Skills* (Thorogood, 2003); *Supercharge Your Management Role — Making the Transition to Internal Consultant* (Butterworth Heinemann, 1996); *Mergers and Acquisitions — Confronting the Organisation and People Issues. A special report* (Thorogood, 1997); *Project Skills* (Butterworth Heinemann, 1998); *Masters in People Management* (Thorogood, 1997).

Финансы

Ральф Тиффин — глава компании McLachlan & Tiffin, сообщества дипломированных бухгалтеров и аудиторов. Работает с крупнейшими из многочисленных клиентов компании. Освоив профессию инженера, большую часть жизни преподает теорию и практику финансов (зачастую связанных с инженерией), оценки стоимости проектов и менеджмента в Институте химических технологий в Хоксмере, Великобритания, а также ведет семинары в компаниях клиентов. Кроме того, не менее трех месяцев в году читает лекции и консультирует компании Среднего Востока и Азии.

Ральф консультирует многие компании как в Великобритании, так и за ее пределами. Одним из последних его проектов была оценка стоимости новейшей системы легкого трамвая.

ЧАСТЬ I

Личное совершенствование

Высокие результаты

Самоанализ

Важнейшие компоненты успеха:

- решить, чего вы хотите достичь;
- создать собственное видение успеха;
- использовать метод «больших скачков»;
- верить, что успех придет;
- сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
- не падать духом при неудачах.

Отправным пунктом на пути к высоким личным и профессиональным достижениям является критический взгляд на свои сильные и слабые стороны.

Самооценку следует начать с рассмотрения:

- Что у меня хорошо получается?
- Что мне нравится делать или нравилось бы, если бы предоставлялась возможность?
- В каких областях бизнеса я хотел бы работать или иметь собственное дело?
- Какими ценными качествами я обладаю?
- Каких ситуаций, разочарований и стрессов, связанных с работой, я хотел бы избежать?

Подобные вопросы следует задавать себе регулярно, чтобы иметь возможность сосредоточиться на том, что вы хотели бы сделать реальностью, и нацелиться на достижение высоких и желанных результатов.

Постановка целей

Достижение высоких результатов зависит прежде всего от определения и постановки целей. Затем приступают к их реализации, обращая особое внимание на решение тех ключевых проблем, от которых зависит успех или провал.

Цели на три года

- Цель(и), которой(ых) я достигну в ближайшие три года: _____

- Промежуточные цели, которых необходимо достичь: _____

Цели на год

- Цель(и), которой(ых) я достигну в течение года: _____

- Промежуточные цели, которых необходимо достичь: _____

При постановке этих целей вам следует использовать метод «качественных скачков», чтобы достичь впечатляющих результатов, например утроить прибыль в течение трех лет.

Вы должны сконцентрироваться на этих целях и с железной решимостью добиваться их реализации, сфокусировав внимание на мотивах достижения успеха:

- цели, ведущие к успеху, важны для меня потому, что: _____

- эти цели достижимы потому, что: _____

- препятствия, которые предстоит преодолеть: _____

- приоритетные задачи, на которых надо сконцентрироваться:

Планирование времени

Оцените свое умение планировать время

Планирование времени не является самоцелью. Это — средство достижения цели. Оно должно быть привязано к постановке и достижению целей и, благодаря этому, становится рычагом, помогающим индивидууму и тем, кто с ним работает, добиваться действительно высоких результатов.

Как вы оцениваете свое умение планировать время? Вы:

- | | |
|---|--------|
| (1) Записали цели, ведущие к успеху? | ДА/НЕТ |
| (2) Согласовываете эти цели с начальником в случаях, когда он/она имеет к ним отношение? | ДА/НЕТ |
| (3) Производите впечатление человека, который хорошо организован, является настоящим профессионалом в своем деле и при этом находит время для общения с людьми? | ДА/НЕТ |
| (4) Уделяете достаточно времени работе над важными проектами? | ДА/НЕТ |
| (5) Имеете репутацию человека, который всегда укладывается в сроки? | ДА/НЕТ |
| (6) Спрашиваете своего помощника, какую работу он мог бы сделать вместо вас? | ДА/НЕТ |
| (7) Иногда работаете вне офиса, чтобы сконцентрироваться на каком-то конкретном деле? | ДА/НЕТ |
| (8) Быстро отвечаете на письма? | ДА/НЕТ |
| (9) Обычно «возвращаете» телефонные звонки (т.е. перезваниваете тому, кто вам звонил) достаточно оперативно? | ДА/НЕТ |
| (10) Сознательно решаете не делать определенную работу до тех пор, пока кто-нибудь не выразит недовольство? | ДА/НЕТ |
| (11) Ежедневно составляете список дел и телефонных звонков, которые необходимо или желательно сделать сегодня? | ДА/НЕТ |

- | | |
|--|--------|
| (12) Часто берете работу домой или приходите в офис в выходные? | ДА/НЕТ |
| (13) Считаете, что лучше сделать работу самому, чем обучить кого-то, кто сделает это за вас? | ДА/НЕТ |
| (14) Позволяете людям, заглянувшим поболтать, тратить впустую ваше время? | ДА/НЕТ |
| (15) Тратите время на работу, которую ваш подчиненный мог бы сделать так же хорошо, как и вы? | ДА/НЕТ |
| (16) Сами договариваетесь о деловых встречах? | ДА/НЕТ |
| (17) Впустую тратите время, раскладывая бумаги по файлам либо разыскивая нужную папку или документ? | ДА/НЕТ |
| (18) Иногда уходите домой с ощущением, что весь день вас отвлекали, прерывали, мешали работать? | ДА/НЕТ |
| (19) Отвечаете на телефонные звонки во время неформальных совещаний? | ДА/НЕТ |
| (20) Тратите слишком много времени на бесполезные совещания? | ДА/НЕТ |
| (21) Довольно часто опаздываете на совещания? | ДА/НЕТ |
| (22) Тратите много времени, выслушивая упреки в нарушении сроков и упрекая в этом других? | ДА/НЕТ |
| (23) Слишком требовательны по отношению к себе? | ДА/НЕТ |
| (24) Соглашаетесь, если вас просят сделать что-либо, тогда как имело бы больше смысла, если бы это сделал кто-то другой? | ДА/НЕТ |

Чтобы получить рейтинг менеджера, «эффективного на все 100%», вам нужно было ответить «ДА» на вопросы с 1-го по 11-й и «НЕТ» на вопросы с 12-го по 24-й. А как ответили вы? Есть необходимость в совершенствовании?

Концентрация на результатах/ благоприятных возможностях

При использовании методов планирования времени очень важно быть ориентированным на результат, т.е. выделять ключевые цели и оценивать важнейшие благоприятные возможности, как показано ниже.

Ключевые результаты, которые должны быть достигнуты (указываются в порядке важности):

- (1) _____
_____ срок: _____
- (2) _____
_____ срок: _____
- (3) _____
_____ срок: _____
- (4) _____
_____ срок: _____
- (5) _____
_____ срок: _____

Основные благоприятные возможности, которые должны быть использованы (указываются в порядке важности):

- (1) _____
_____ срок: _____
- (2) _____
_____ срок: _____
- (3) _____
_____ срок: _____
- (4) _____
_____ срок: _____
- (5) _____
_____ срок: _____

Использование ежедневника для планирования времени

Хитрость состоит в том, чтобы планировать *сначала год, а потом день*.

- (1) Отметьте в ежедневнике важные даты года:
 - регулярные совещания;
 - заранее известные события (например, ежегодное общее собрание акционеров, отраслевая конференция, торговые ярмарки, подготовка бюджета);
 - праздники;
 - семейные даты;
 - важнейшие дела (например, рабочая группа по стратегии, поездка в Восточную Азию, посещение клиентов).
- (2) Спланируйте предстоящий месяц и:
 - подсчитайте, сколько нераспланированных дней осталось в вашем распоряжении;
 - внизу пометьте второстепенные дела;
 - оставьте один день в неделю свободным от встреч;
 - оставьте резерв времени для важнейших задач.
- (3) Спланируйте следующую неделю:
 - культивируйте традиции (например, коллективный обед в офисе по пятницам).
- (4) Планируйте каждый день с первой минуты и:
 - культивируйте традиции;
 - установите определенные часы для «управления путем обхода» или для «открытых дверей»;
 - выделите время для помощника;
 - составьте перечень дел и телефонных звонков, ранжируйте их;
 - подключите помощника к их последовательному выполнению;

- составляйте список ежедневно повторяющихся дел;
- помните, что «стресс» можно уменьшить, если планировать время, затрачиваемое на решение тех или иных задач.

Как планировать каждый день

- Планируйте каждый день с самого утра, а лучше — накануне вечером.
 - Составьте список дел, определите время выполнения каждого из них и установите приоритеты.
 - Выделите ключевые задачи и обеспечьте их выполнение.
 - Не будьте слишком амбициозны — не перегружайте день делами, которые могут подождать.
 - Оставьте время для уединения и/или решения неожиданной проблемы.
 - Не отвлекайтесь на телефонные разговоры, посетителей и т.п. в период, запланированный для завершения работы.
 - Увязывайте каждый день с планами на неделю, месяц, год и с вашими целями.
- (5) Осуществляйте эффективный контроль сроков исполнения, используя три временных периода:
- текущая неделя;
 - следующая неделя;
 - текущий месяц.
- (6) Формат ежедневника для планирования рабочего дня:
Используйте формат, где для каждого дня есть почасовое расписание и секции «Сделать» и «Позвонить».

Личная эффективность

**В этой главе рассматривается
комплекс вопросов, относящихся
к улучшению методов вашей работы
в сфере бизнеса**

Внешний вид

Вы должны сделать так, чтобы ваш внешний вид и облик вашего офиса отражали успех. Нужен план действий в отношении:

- вашего внешнего вида — прическа, фигура, одежда и т. д.;
- облика вашего офиса — стены, потолки, чистота, наружная и внутренняя отделка.

Следите за своим имиджем и помните, что у вас *никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление.*

Пожалуй, самым важным компонентом внешнего впечатления (который к тому же влияет на способность решать важные задачи) является ваш письменный стол.

Способы освободить поверхность стола

- Не оставляйте на нем никаких бумаг, когда уходите.
- Не выкладывайте на стол больше бумаг, чем нужно для решения текущей задачи.
- Не оставляйте бумаги неразобранными:
 - отметьте в ежедневнике, что и когда нужно сделать;
 - выбрасывайте ненужную информацию;
 - передавайте бумаги исполнителям с указанием, что надо сделать (пишите от руки, не тратьте время на перепечатку).
- Не позволяйте бумагам накапливаться (если необходимо, сами разложите их по папкам архива).
- Не отвлекайтесь на беглое просматривание бумаг, предназначенных для внимательного изучения; лучше откладывать их в отдельную папку или стопку для последующего прочтения.

Согласование с начальником

Принципиально важно согласовать с начальником (или коллегами-директорами) вопрос о том, что будет считаться достижением ваших результатов в вашей работе.

Необходимо договориться о ключевых результатах. Перечислите их в порядке важности:

(1) Ключевой результат: _____

Критерий оценки: _____

Срок исполнения: _____

(2) Ключевой результат: _____

Критерий оценки: _____

Срок исполнения: _____

(3) Ключевой результат: _____

Критерий оценки: _____

Срок исполнения: _____

В процессе подготовки такого согласованного списка вам будет необходимо:

- понять ограничения и требования, с которыми сталкивается ваш начальник;
- получить оценку своей деятельности;
- договориться о ресурсах, необходимых для достижения успеха;
- заручиться поддержкой.

Следует составить перечень внешних и внутренних препятствий, которые предстоит преодолеть:

(1) Препятствие: _____

Необходимые действия: _____

Нужна помощь от: _____

(2) Препятствие: _____

Необходимые действия: _____

Нужна помощь от: _____

(3) Препятствие: _____

Необходимые действия: _____

Нужна помощь от: _____

Нужно договориться о том, какие благоприятные возможности следует использовать, и заручиться конкретными обещаниями помощи. Контрольный список мог бы включать:

(1) Цель и результаты, которые будут достигнуты: _____

(2) Предложение: _____

(3) Другие реальные выгоды, которые будут получены: _____

(4) Методы работы: _____

(5) Необходимые затраты и срок исполнения: _____

(6) Ожидаемые финансовые результаты: _____

Делегирование полномочий и создание команды

Очень важно увлекать людей личным примером, в частности:

- зафиксировав свои цели в письменной форме и демонстрируя уверенность в их достижении;
- определив ключевые результаты, которые должны быть достигнуты;
- демонстрируя своим внешним видом и манерой поведения, что вы на пути к успеху;
- планируя преодоление внутренних и внешних препятствий.

Вам потребуется найти сотрудников, способных на неординарные достижения, а также создать и культивировать радостную атмосферу, в которой будет процветать успех. Необходимо поинтересоваться у людей:

- заинтересованы ли они в достижении ключевых результатов;
- верят ли они в то, что эти результаты будут достигнуты;

а также спросить людей о том, что:

- сделало бы их работу более интересной и приятной;
- должно быть сделано, чтобы гарантировать достижение результатов;

и о том, есть ли у них идеи и предложения:

- по преодолению трудностей;
- относительно новых возможностей, которые можно использовать.

Вам необходимо определить, какую работу передать своим подчиненным, а для этого выделить ключевые задачи и по каждой записать:

- кто из команды может сделать эту работу;
- что конкретно препятствует ее делегированию;
- что вы сделаете, чтобы поручение было выполнено эффективно.

Затем вам следует составить:

- перечень дел, которые должны быть переданы подчиненным;
- список своих ключевых дел, на которые вы выделите дополнительное время.

Эти списки могут иметь следующий формат:

Дела, которые должны быть переданы другим членам команды:

	<i>сэкономленное время</i>
(1) Задача: _____	

Кому будет передана: _____	

Необходимые действия: _____	

Срок исполнения: _____	

(2) Задача: _____	

Кому будет передана: _____	

Необходимые действия: _____	

Срок исполнения: _____	

(3) Задача: _____	

Кому будет передана: _____	<i>экономленное время</i>
_____	_____
_____	_____
Необходимые действия: _____	_____
_____	_____
_____	_____
Срок исполнения: _____	_____
_____	_____
_____	_____

Дополнительное время для решения важнейших задач:

(1) Задача: _____	<i>затраты времени</i>
_____	_____
_____	_____
Что необходимо предпринять: _____	_____
_____	_____
_____	_____
Срок исполнения: _____	_____
_____	_____
(2) Задача: _____	_____
_____	_____
_____	_____
Что необходимо предпринять: _____	_____
_____	_____
_____	_____
Срок исполнения: _____	_____
_____	_____
(3) Задача: _____	_____
_____	_____
_____	_____

Что необходимо предпринять: _____	_____
_____	_____
_____	_____
Срок исполнения: _____	_____
_____	_____
_____	_____

В целях эффективного выполнения поручений (после того как определены трудоемкие задачи, которые можно перепоручить подчиненным, и те важнейшие дела, на которые вы потратите высвободившееся время), вам необходимо:

- согласовать результаты, которые должны быть достигнуты, и критерии оценки;
- согласовать поэтапные сроки и дату завершения всей работы;
- согласовать меры промежуточного контроля;
- объяснить исполнителю важность работы, общую ситуацию и те ограничения, в рамках которых ему предстоит действовать;
- наделить его необходимыми полномочиями;
- неукоснительно следить за выполнением промежуточных сроков;
- благодарить за их соблюдение:
 - сказать «спасибо»;
 - послать записку;
 - цветами или шампанским.

Вам необходимо потратить время на совершенствование команды и обсудить с каждым сотрудником:

- цели, к которым он стремится;
- потребности в обучении;
- удовлетворенность работой;
- следующее задание или проект.

Что касается повышения квалификации, то каждому сотруднику следует иметь персональный план, например:

Фамилия: _____ Год: _____

Учебные курсы: _____

Профессиональный рост: _____

Контрольный список на тему поручений

- Не позволяйте подчиненным «поручать» свою работу вам.
- Не давайте задание, не обеспечив соответствующих полномочий.
- Поручив работу, не вмешивайтесь (кроме согласованного поэтапного контроля).
- Дав поручение, не забывайте проверить выполнение.
- Не поручайте работу, не согласовав ее цели/ожидаемые результаты.
- Дав поручение, не позволяйте исполнителю возвращаться к вам с новыми проблемами, вместо решений.
- Дав задание, не тормозите дела, задерживая принятие решений/передачу информации.
- Не давайте задание, не обсудив объем работы.
- Не медлите с похвалой.
- Не делайте работу сами, если вы ее кому-то поручили.
- Не путайте передачу полномочий со сложением полномочий.

Наконец, принимая людей на работу, вам следует помнить, что:

- целесообразно заменять посредственных работников;
- у вас такая команда, которую вы заслуживаете;
- за хорошую работу нужно хорошо платить;
- надо искать не «трудоголиков», а «результатоголиков».

Чтобы создать воодушевленную атмосферу, порождающую успех, вам необходимо:

- излучать энтузиазм — он заразителен;
- *продавать*, а не *повествовать* о будущих результатах;
- обсудить, как сделать работу интереснее:
 - приветствовать идеи;
 - подумать о призах/соревновании;
 - посещать торговые выставки, другие отделения компании и т.п.;
 - спонсировать совместные мероприятия;
- информировать людей о результатах.

Если вы поставили целью *вознаграждать высокорезультативных сотрудников* (например, бескорыстно выдвигая их на более

высокие должности в других подразделениях компании, а именно такую политику считают утонченным эгоизмом), то вам следует также научиться немедленно говорить с людьми (наедине), если они стали делать свою работу неудовлетворительно, иначе вам придется примириться с посредственностью.

Суммируя вышесказанное, перечислим наилучшие способы *создать команду победителей* (и высвободить время для себя):

- увлекать собственным примером;
- искать незаурядных работников;
- привносить вдохновение;
- поручая, давать свободу действий;
- выделять время и ресурсы на развитие персонала;
- выдвигать своих сотрудников на более высокие должности в компании.

Для краткого ознакомления с более формализованными способами организации рабочих групп ниже представлен обобщенный анализ структуры и результатов работы различных типов команд:

<i>Тип команды</i>	<i>Структура и функции</i>	<i>Результаты</i>
<i>Рабочая группа для решения конкретной задачи</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 5–12 добровольцев/сотрудников из различных «областей» компании или подразделения; • заседает 1–2 часа в неделю; • обсуждаются пути повышения качества, эффективности и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> • может сократить затраты и повлиять на качество продукции; • не приводит к изменению эффективности работы или к достаточно активному вовлечению управляющих; • энтузиазм быстро проходит
<i>Целевая рабочая группа</i>	<ul style="list-style-type: none"> • руководители, представители профсоюза и т.д.; 	<ul style="list-style-type: none"> • вовлекаются руководители высокого ранга;

Окончание таблицы

Тип команды	Структура и функции	Результаты
<i>Целевая рабочая группа</i>	<ul style="list-style-type: none"> • разрабатывает и внедряет новые формы организации труда и новые технологии; • увязывает вместе отдельные функции; • принимает решения по оперативным вопросам 	<ul style="list-style-type: none"> • может осуществлять масштабные перемены
<i>Самостоятельная рабочая группа</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 5–15 работников, производящих продукцию от начала до конца; • обеспечивает все управленческие функции; • участники осваивают все виды работ и периодически меняются рабочими местами (ротация) 	<ul style="list-style-type: none"> • может очень существенно повысить производительность (как показывают исследования, на 30%); • фундаментально меняет организацию; • работники более самостоятельны; • устраняется необходимость надзора за работой

Совещания

Официальные совещания

Прежде всего вам следует проверить, насколько эффективны ваши нынешние официальные совещания, используя следующий вопросник:

- (1) Стоило ли принятое решение времени, потраченного на подготовку совещания, присутствие на нем и составление протокола?

- (2) Оправдывает ли принятое решение суммарное время, потраченное участниками?
- (3) Почему следует продолжать проводить совещания?
- (4) Почему вам необходимо присутствовать на совещаниях? Почему не поручить это кому-то другому и присутствовать только тогда, когда ситуация или повестка дня заслуживают вашего личного участия?
- (5) Не лучше ли проводить их ежеквартально, а не ежемесячно, или ежемесячно, а не еженедельно, либо только тогда, когда фактические результаты на данный момент или прогноз на конец года оказываются ниже плановых на 5% и более?
- (6) Кому необходимо присутствовать регулярно? Кого следует приглашать по мере необходимости? Кому достаточно всего лишь протоколов для сведения?
- (7) Вы готовите или утверждаете повестку дня?
- (8) Рассылаются ли повестка дня и материалы к обсуждению достаточно заблаговременно, чтобы люди могли прийти подготовленными?
- (9) Начинаются ли совещания вовремя и все ли приглашенные на них присутствуют?
- (10) Проверяете ли вы в начале совещания, подготовлен проект решения или нет?
- (11) Как долго продолжаются совещания? Как долго они должны длиться?
- (12) Удастся ли вам обсудить все вопросы повестки дня за отведенное время?
- (13) Знают ли участники совещания планируемое время его окончания? Заканчиваются ли совещания вовремя?
- (14) По каждому ли пункту постановления назначаются ответственные и сроки исполнения?
- (15) Почему протоколы не ограничиваются перечнем принятых решений?
- (16) Как быстро после совещания раздается протокол? Почему он не раздается в течение 24 часов?
- (17) Сколько времени у вас уходит на написание протокола либо на его согласование?

- (18) Какой процент решений выполняется к установленному сроку?
- (19) Почему вы допускаете, что он меньше 100%?
- (20) Вы задавали участникам совещаний все эти вопросы?

Вы можете сделать официальные совещания более эффективными, если обратите внимание на:

- *регулирование времени:*
 - считайте время начала совещания «священным и неприкосновенным»;
 - планируйте закончить к обеденному перерыву/концу рабочего дня (любое отклонение от регламента будет нежелательно для всех);
 - давайте время только на обсуждение ключевых вопросов;
- *повестку дня:*
 - готовьте ее сами;
 - делайте ее конкретной;
 - ставьте наиболее важные вопросы первыми;
 - рассылайте заранее (и настаивайте, чтобы люди готовились);
- *протоколы:*
 - сократите до краткого изложения принятых решений, указания ответственных и сроков исполнения;
 - рассылайте в течение 24 часов после совещания.

Неформальные совещания

Прежде всего вам следует проверить, насколько эффективны ваши нынешние неформальные совещания:

- (1) Всегда ли вы звоните и выясняете у собеседника, когда ему удобно встретиться?
- (2) Когда вы звоните, упоминаете ли вы кратко цель встречи и основные вопросы, чтобы собеседник мог подготовиться? Сообщаете ли вы, как долго может продлиться обсуждение? Спрашиваете, есть ли еще что-нибудь, что он хотел бы обсудить?

- (3) Когда вы встречаетесь с начальником для обсуждения возникшей проблемы, всегда ли вы предлагаете свой вариант решения? Можете ли вы рассказать о том, какие альтернативные решения и по каким причинам вы отвергли, если он вас спросит об этом?
- (4) Проводите ли вы регулярные неформальные совещания с сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе?
- (5) Настаиваете ли вы на том, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не проанализировав имеющиеся варианты ее решения и не выбрав один из них?
- (6) Не тратите ли вы впустую время своих сотрудников, отвечая на телефонные звонки во время неформальных совещаний?
- (7) Просите ли вы членов своей команды зайти к вам, не сообщив, о чем пойдет речь?
- (8) Как часто вы приходите к своим сотрудникам вместо того, чтобы приглашать их к себе?
- (9) Когда кто-то звонит вам, предлагая встретиться, всегда ли вы спрашиваете о цели и основных вопросах предстоящей беседы?
- (10) Когда кто-нибудь заходит в ваш офис, чтобы обсудить тот или иной вопрос, предлагаете ли вы перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены или что это помешает важной работе?
- (11) Ваши обсуждения всегда заканчиваются принятием решений или согласованием конкретных мер и сроков исполнения?

Эффективные неформальные совещания обычно выглядят так:

- участники встречи заранее согласовывают по телефону:
 - цель,
 - повестку,
 - удобное время;
- они приходят не только с проблемами, но и с вариантами решений;
- присутствующие не отвлекаются на телефонные разговоры;
- принимаются конкретные решения с указанием мер и сроков исполнения.

Некоторые советы по успешному проведению неформальных совещаний:

- «управление путем обхода»:
 - вы приходите к своим сотрудникам (а не они отвлекают вас от работы),
 - вы видите все своими глазами,
 - вы поддерживаете контакт;
- приходите в офис тех, с кем встречаетесь, а не принимайте их у себя, тогда вы сами сможете решать, когда уходить;
- стойте — сидение может затянуть «неформальное» совещание.

Телефон

Вы должны научиться использовать телефон с максимальной пользой для себя, чтобы эффективно распоряжаться своим временем и достигать нужных вам результатов.

Вашим правилом должно стать: отвечаю на звонки только тогда, когда я хочу, и говорю с теми, с кем я хочу. Менеджеры, эффективно управляющие своим временем, неизменно руководствуются принципом не отвечать на входящие звонки, а «возвращать» их (т.е. звонить тогда, когда им удобно и они подготовлены к разговору).

Основное правило — не отвечать на телефонные звонки во время:

- беседы,
- неформального совещания,
- встречи с клиентом или поставщиком,
- официального совещания,
- иной важной работы.

Телефонные разговоры лучше сгруппировать на определенный период рабочего дня и перед каждым звонком подумать о его цели. Следует сократить потери времени на поиски и набор номеров, а также звонки справочного характера, максимально используя работу помощника. При этом целесообразно предоставить ему список нужных абонентов, а не просить о каждом соединении.

Помощник должен также систематически отслеживать изменения телефонных номеров ваших абонентов и отмечать самое удобное время для звонка.

Кроме того, помощник должен принимать входящие звонки (выясняя их цель) и отвечать на рутинные вопросы либо переадресовывать звонки по назначению. Если вас нет в офисе или вы не хотите отвечать на звонок, он должен принять сообщение и выяснить, когда лучше перезвонить.

Любителей поболтать следует сдерживать, сказав, что у вас есть лишь несколько минут (и перезванивать им в обеденный перерыв или после окончания рабочего дня, когда они, скорее всего, не отнимут у вас много времени).

Личная мотивация

Крайне важно овладеть приемами самомотивации, поскольку без этого вы не только не достигнете поставленных целей, но и не сумеете побуждать других помогать вам в их достижении.

Ниже представлен контрольный список по самомотивации (который надо использовать всякий раз, когда вы чувствуете, что ваша мотивация ослабевает).

Контроль самомотивации

- Сфокусируйте внимание на целях и отодвиньте трудности на задний план.
- Относитесь к проблемам как к благоприятным возможностям.
- Станьте «результатоголиком», а не «трудоголиком».
- Устанавливайте сроки исполнения.
- Делайте то, что важно, а не то, что представляется срочным.
- Выделяйте время на обдумывание.
- Развивайте внерабочие увлечения и виды деятельности.
- Выпишите ваши опасения/проблемы/разочарования и способы их преодоления.
- Не откладывайте трудную работу — начните день с нее или зафиксируйте время для ее выполнения.

В целом, сфера самомотивации требует отдельного изучения, однако если вы столкнулись с реальной перспективой мотивационного кризиса, то следует вернуться к главе «Высокие результаты» и попытаться сконцентрироваться на том, чего вы хотите достичь.

Помните также, что левое полушарие мозга может «конфликтовать» с правым. Вам нужно стараться преодолевать определенные мотивационные трудности, используя возможности одного полушария для компенсации помех, порождаемых другим.

Ниже приведено сравнение характеристик левого и правого полушарий.

Левое полушарие

(доминирующая сторона) контролирует:

- правую часть тела,
- речь,
- рациональное, контролируемое,
- логическое,
- чтение, письмо,
- названия,
- математическое/научное.

Правое полушарие

контролирует:

- левую часть тела,
- бессловесное,
- нерациональное, эмоциональное,
- интуитивное, творческое,
- узнавание лиц,
- артистизм, музыка, песни, понимание юмора.

Полезной методикой, позволяющей «изменить ход мыслей» относительно какой-либо ситуации, особенно когда вы чувствуете ослабление мотивации, является изменение негативного образа мышления на позитивный.

НЕГАТИВНЫЙ ПОДХОД

- Я не могу.
- Мне следовало бы.
- Я надеюсь.

- Это не моя вина.
- Это проблема.
- Это трудно.
- Если бы только.
- Это ужасно.
- Что я могу сделать?

ПОЗИТИВНЫЙ ПОДХОД

- Я не буду.
- Я мог бы.
- Я знаю.
- Я отвечаю за это.
- Это благоприятная возможность.
- Это вызов.
- В следующий раз я буду.
- Это ошибки, на которых учатся.
- Я знаю, что могу справиться.

Знание бизнеса

Эффективному менеджеру необходимо постоянно совершенствовать свои знания в избранной области бизнеса и сопряженных сферах. Для этого следует:

- регулярно читать профессиональную прессу;
- использовать Интернет для получения информации о конкурентах, поставщиках и клиентах;
- просматривать деловые страницы соответствующих газет в поисках событий, которые могут затронуть ваш бизнес;
- поддерживать связи с соответствующими кафедрами вузов и отраслевыми научно-исследовательскими институтами;
- обязательно использовать возможность встречи с важными клиентами, даже если вы уже не имеете непосредственного отношения к продажам;
- периодически посещать торговые точки, занимающиеся сбытом ваших товаров, например оптовую базу, магазин розничной торговли или собственный филиал, чтобы быть в курсе происходящего;

- периодически встречаться с нынешними и потенциальными поставщиками, чтобы знать, что у них происходит;
- посещать крупные отраслевые выставки, чтобы иметь информацию о конкурентах;
- выезжать в другие страны специально для того, чтобы встретиться с зарубежными конкурентами, или найти нового поставщика, или оценить благоприятные возможности для экспорта, или самому выяснить, что там происходит;
- слушать, что говорят о конкурентах менеджеры по сбыту;
- расспрашивать своих клиентов об их благоприятных возможностях и трудностях, чтобы быть в состоянии откликнуться на их нужды.

Эффективный менеджер

Как памятку следует держать перед глазами 10 качеств, являющихся, согласно исследованиям, признаками эффективного управляющего:

- (1) Четко указывать направление.
- (2) Не только говорить, но и слушать.
- (3) Демонстрировать честность.
- (4) Подбирать способных людей.
- (5) Учить и поддерживать подчиненных.
- (6) Давать объективную оценку.
- (7) Осуществлять постоянный контроль.
- (8) Понимать финансовые последствия решений.
- (9) Поощрять новые идеи и новшества.
- (10) Отдавать четкие приказы, когда необходимо.

Лидерство

Споры о различии и сходстве понятий «лидерство» и «менеджмент» ведутся, велись и будут вестись всегда. Сейчас господствует мнение о том, что это все-таки разные понятия, хотя они часто пересекаются.

Лидерство обладает пятью характеристиками, не свойственными менеджменту. Лидер должен:

- (1) задавать направление;
- (2) вдохновлять;
- (3) создавать команды;
- (4) быть примером;
- (5) быть признанным.

Анри Файоль (в 1916 г.) перечислил качества, необходимые руководящему лицу. Такой человек должен:

- прекрасно знать сотрудников;
- бороться с некомпетентностью;
- разбираться в юридических тонкостях договоров о найме;
- быть хорошим примером;
- регулярно проводить проверки в организации и использовать сводные таблицы для дальнейшего анализа;
- собирать главных заместителей на совещаниях, в ходе которых вырабатывается общее направление и планы действий;
- не погрязнуть в деталях;
- стремиться к тому, чтобы активность, инициатива, лояльность и единство были основными ценностями для всех сотрудников.

Семь качеств лидера

- (1) Энтузиазм: какой же лидер без энтузиазма!
- (2) Целостность: как в личном плане, так и в плане приверженности определенным ценностям, в первую очередь, доброте и доверию — именно эти качества заставляют людей верить лидеру.
- (3) Жесткость: требовательный, задающий высокие стандарты, упорный, настойчивый, требующий уважения (отнюдь не любви).
- (4) Честность: беспристрастный, поощряет и наказывает всех одинаково, к каждому имеет индивидуальный подход, но на равных основаниях.
- (5) Теплоота: отдаваться делу не только умом, но и сердцем, любить свое дело и заботиться о сотрудниках — из «отмороженных селедок» лидеры не получаются.
- (6) Скромность: противоположность высокомерию, хороший слушатель, сдерживает свое эго.
- (7) Уверенность: не слишком самоуверенный (прямая дорога к высокомерию), но уверенный в себе — люди чувствуют уверенность в других.

Функции лидерства

Лидерство состоит из трех элементов:

- (1) Лидер: особенности личности и характера.
- (2) Ситуация: частично постоянная, частично переменная величина.
- (3) Группа: последователи, их потребности и ценности.

В этой главе мы рассмотрим функции лидерства с точки зрения потребностей рабочих групп. Можно выделить три пересекающихся круга потребностей:

- (1) Задача: выполнить общую задачу.
- (2) Команда: сохранить или поддержать команду.
- (3) Личность: реализовать личные потребности каждого члена группы.

Потребности рабочей группы — главное в лидерстве. Люди надеются, что их лидер:

- поможет им выполнить общую задачу;
- обеспечит совместные действия команды; и
- удовлетворит их личные потребности и ожидания.

Для реализации задачи необходимо создать рабочие группы или организации, поскольку выполнить задачу в одиночку невозможно. Руководство должно обеспечивать условия, при которых неудачи не будут вызывать ощущение полного разочарования у выполнявших работу сотрудников.

Для сохранения команды необходимо создать, пропагандировать и стараться сохранить целостность группы/организации в соответствии с принципом: «Когда мы вместе, мы непобедимы, по одиночке — мы никто».

Личные потребности разделяются на материальные (зарплата и премии) и психологические:

- признание;
- уверенность в том, что делаешь что-то стоящее;
- статус;
- глубинная потребность давать и получать.



Рис. 4.1. Три круга функционального (ориентированного на действие) лидерства Анри Файоля

Все три круга потребностей связаны между собой (см. рис. 4.1). Эта взаимосвязь очевидна, потому что:

- выполнение задачи создает команду и приносит удовлетворение отдельным сотрудникам;
- если не удастся сохранить команду (не хватает сплоченности), эффективность выполнения задачи снижается, а сотрудники остаются недовольны;
- если личные потребности не удовлетворены, команде будет не хватать сплоченности и эффективность выполнения задачи снизится.

Лидерство существует на разных уровнях:

- **Командное лидерство:** команда из 5–20 человек;
- **Производственное лидерство:** необходимо в компании или организации, состоящей из нескольких команд, лидеры которых подчинены вам;
- **Стратегическое лидерство:** целая компания или организация, где сотрудники всех уровней подчинены вам.

Лидером какого бы уровня вы ни были, следует всегда учитывать потребности задачи, команды и отдельных сотрудников. Для того чтобы выполнить задачу, сохранить команду и удовлетворить работников, существует несколько функций. Функция — это то, что лидер делает, в то время как качества — это свойства лидера.

Функциональный подход к лидерству (так называемое лидерство, ориентированное на действие) выделяет следующие функции лидера:

- определение задачи;
- планирование;
- проведение летучек;
- контроль;
- оценка;
- мотивация;
- организация;
- пример для подражания.

Создание команды

В этой главе проблема создания команды — элемента треугольника «задача, команда и личность» — рассматривается с точки зрения лидера.

Один из основных результатов хорошего лидерства — хорошая команда.

В 1985 г., изучая проблему лидерства, специалисты ICI сделали вывод, что в результате эффективного лидерства люди будут:

- четко представлять себе направление, упорно и продуктивно работать;
- ощущать уверенность в том, что могут достичь поставленных целей;
- верить в компанию и отождествлять себя с ней;
- держаться вместе в трудных ситуациях;
- уважать руководство и доверять ему;
- адаптироваться в меняющемся мире.

Несмотря на различие стилей руководства, в процессе выполнения задачи, создания команды и развития сотрудников эффективные лидеры, как подчеркивается в исследовании ICI, должны:

- чувствовать личную ответственность за своих сотрудников, финансовые и материальные ресурсы;
- активно искать новые направления и брать на себя риск, связанный с лидерством;
- ясно и понятно объяснять цели и задачи своим сотрудникам;
- с помощью правильных методов и приемов воодушевлять людей на выполнение поставленной задачи;
- предъявлять высокие требования к своей работе и работе других.

В процессе создания команды реализуются следующие функции лидера:

- планирование;
- мотивация;
- контроль;
- поддержка;
- информирование;
- оценка.

Хороший лидер в процессе создания команды должен быть:

- вдохновителем;
- миротворцем;
- цензором;
- определителем стандартов;
- наблюдателем за действиями группы и комментатором;
- последователем.

Коучинг

Услуги коуч-консультантов и советы наставников являются жизненно важной частью вашего карьерного роста. Ими пользуются директора крупнейших компаний, предприниматели, финансовые директора, партнеры фирм, предоставляющих профессиональные услуги, и руководители государственных и некоммерческих организаций. Возможно, вы не принадлежите ни к одной из перечисленных выше категорий. Тем не менее и вы сможете получить большую пользу, даже если ваша управленческая карьера еще не началась.

Наставник и коуч-консультант выступают в разных ролях:

- «зеркало»
 - поможет разобраться и строго и объективно оценить возникшие возможности и проблемы;
- советчика и доверенного лица
 - поможет разобраться с эмоциональными проблемами и сложностями в отношениях на работе;
- конструктивного противника
 - даст честную и объективную оценку;
- коуч-консультанта и тренера
 - поможет усовершенствовать ваш подход и определить области, нуждающиеся в доработке;
- вдохновителя
 - вдохновит вас на высокие достижения и поддержит в сложных ситуациях;
- советника по карьерным вопросам
 - поможет определить карьерные цели и достигнуть их в компании или за ее пределами;

- советника по развитию контактов
 - поможет развить навыки общения и познакомит вас с полезными людьми;
- советчика в жизни
 - поможет достичь правильного баланса работы и личной жизни.

Генеральные директора и руководители с готовностью оплачивают дорогостоящие услуги коуч-консультантов и наставников, поскольку это приносит ощутимую пользу их компаниям и им самим. Остальные сотрудники не обязаны платить коуч-консультантам, для того чтобы пользоваться теми же благами.

Коуч-консультантом или наставником для вас может стать:

- ваш бывший руководитель на предыдущем месте работы
 - его помощь может быть весьма полезной, поскольку он прекрасно знает вас и его интересы не противоречат вашим;
- друг семьи
 - в идеале, им должен быть преуспевающий управленец, знающий вас и вызывающий у вас уважение;
- знакомый
 - возможно, вы познакомились с успешным руководителем, работающим в вашем или же в другом секторе, и считаете, что ваши отношения позволяют попросить у него совета;
- сотрудник вашей компании, в прошлом ваш руководитель
 - он должен быть беспристрастен, но все-таки возможен конфликт. Прежде всего получите согласие вашего нынешнего руководителя. Однако остается вероятность того, что ваш наставник выскажет вашему руководителю неблагоприятную для вас оценку;
- ваш нынешний руководитель
 - каждый руководитель является для своих непосредственных подчиненных наставником. Недостаток такой ситуации в том, что руководитель не будет действовать

исключительно в ваших интересах, поскольку они могут идти вразрез с интересами отдела или компании;

- родители
 - иногда родители, имевшие опыт работы на руководящих постах, становятся наставниками своих детей. Правда, следует заметить, что семейные отношения слишком близкие. Если вы еще сомневаетесь, вспомните, как сложно было, когда отец учил вас водить машину.

Для того чтобы деятельность наставника или коуч-консультанта была действительно эффективной, следует с самого начала оговорить ряд правил:

- именно вы, а не ваш наставник, должны составлять план беседы, но это не должно мешать вашему наставнику иногда затрагивать необходимые, на его взгляд, темы;
- ваш наставник должен помогать вам самостоятельно приходить к выводам, а не давать вам готовые ответы;
- ваш наставник должен согласиться с тем, что у вас могут быть иные интересы, приоритеты и ожидания относительно него;
- ваш наставник должен быть беспристрастным и иногда спорить с вами, но при этом поддерживать вас.

Чтобы общение с наставником было полезным, ответьте на следующие вопросы:

- Чего именно я хочу добиться?
-

- Кто может стать моим наставником?
-

- Что мне нужно для этого сделать?
-

Полезно не только найти для себя наставника, но и самому стать наставником или коуч-консультантом.

Если вы занимаете руководящую должность, ваши непосредственные подчиненные могут рассчитывать на то, что вы станете для них наставником. Приказывать и контролировать — основные

методы управления в вооруженных силах, но они бессмысленны в условиях современной компании.

Если вы еще не достигли руководящей позиции, станьте советчиком для новичка, пришедшего в компанию (пусть и не в ваш отдел), или для сотрудников, занимающих в вашем отделе менее ответственные должности. Вы получите много пользы:

- приобретете бесценный опыт руководства;
- ваша инициатива позволит вам выделиться в компании и показать свой управленческий потенциал;
- скорее всего, вам это просто понравится.

Прежде чем начать работать наставником или коуч-консультантом, ответьте на следующие вопросы:

- Что я делаю, чтобы узнать больше о деятельности наставника и коуч-консультанта из статей, опубликованных в Интернете и специализированной прессе?
-

- Есть ли в моей компании коуч-консультант или наставник, с которого я мог бы брать пример?
-

- Что мне нужно, чтобы начать деятельность наставника и коуч-консультанта?
-

**Преодоление
проблем/
принятие решений**

Эффективное принятие решений

Чтобы быть эффективным руководителем, необходимо:

- находить решения, которые:
 - окажут наибольшее воздействие на ключевые результаты;
 - приведут к намного более высоким результатам по сравнению с запланированными;
- принимая решение, спрашивать себя:
 - каким будет результат?
 - какова основная цель?
 - какие другие варианты/возможности можно использовать?
- проанализировать и определить:
 - что может пойти неправильно;
 - препятствия, с которыми можно столкнуться;
 - вероятность враждебной реакции со стороны конкурентов, профсоюзов, персонала и т. д.;
- поставить под вопрос существующую практику:
 - почему это делается?
 - почему не перестать делать это?
 - почему так часто?
 - почему такие требования?
 - почему таким способом?
 - почему здесь?
 - почему такая цена /расходы?
- принимать решения вовремя — тогда они будут эффективными.

Преодоление проблем

- Трудности, с которыми можно столкнуться при решении проблем:
 - слишком много информации;
 - трата времени на поиски фактов;
 - не выявлены необходимые ключевые данные;
 - нет перспективного планирования;
 - в последнюю минуту осознается нехватка времени;
 - недостаточно данных;
 - не распознаются полезные идеи;
 - сомнения в собственных идеях;
 - игнорирование чужих.
- Методы успешного решения проблем отчасти основаны на исправлении вышеуказанных «трудностей»:
 - четко определите проблему;
 - запишите ее;
 - установите факты и цели;
 - рассмотрите широкий спектр решений;
 - спокойно обсудите варианты и идеи;
 - сосредоточьтесь на достижении желаемых результатов и не мешайте, когда решения приходят сами;
 - объективно выбирайте лучшее решение.
- Мозговой штурм:
 - индивидуальный мозговой штурм*
 - запишите проблему;
 - напишите по крайней мере 20 идей и контраргументов к ним;
 - используйте побочные мысли (внешне несвязанные идеи);
 - выделите приоритетные;
 - выберите лучшие идеи;
 - групповой мозговой штурм*
 - назначьте регистратора идей;
 - четко определите проблему и запишите ее;
 - дайте идеям течь свободно (никакой критики по ходу);
 - выберите идеи, пригодные для реализации;
 - проведите совещание с целью разработки плана конкретных действий.

Урегулирование кризисов

Вам нужно разработать собственные методы кризисного управления, чтобы преодолевать кризисы, возникающие по мере развития бизнеса.

Ниже представлен полезный контрольный список, которым можно руководствоваться в такие периоды, однако прежде следует выяснить, насколько умело вы предотвращаете кризисы.

Как предотвратить кризис:

- иметь план действий на случай возможных кризисных ситуаций (компьютерный сбой, забастовка курьерской службы, забастовка персонала, пожар);
- предвидеть событие (а не просто реагировать на происходящее);
- не откладывать принятие решений в надежде, что проблема исчезнет сама по себе;
- не реагировать на мелкие трудности так, будто это серьезные кризисы;
- помнить, что если случается кризис, то следует реагировать спокойно, но быстро.

Как справиться с кризисом:

- самому или коллективно определить его суть и степень опасности — очертить проблему;
- определить желаемый результат;
- составить список возможных решений;
- проверить выполнимость предпочтительных решений;
- незамедлительно разработать и реализовать план действий.

ИННОВАЦИИ

Плезно определить ключевые фигуры, которые могут сделать компанию непобедимой:

- «Мыслитель»: выдвигает новые оригинальные идеи;
- «Новатор»: запускает новые товары и услуги на рынок, изменяет существующие;
- «Изобретатель»: выдвигает новые коммерческие идеи;
- «Предприниматель»: предлагает свои или осмысливает чужие идеи, адаптирует их к реальным условиям бизнеса в целях максимального использования рыночных возможностей;
- «Внутренний предприниматель»: отвечает за инновации внутри компании;
- «Чемпион»: решителен и готов реализовать идею;
- «Спонсор»: поддерживает идеи и помогает устранить препятствия.

Залог успешного бизнеса — инновации и преобразования. Для того чтобы инновации были эффективными, необходимы:

- новые идеи;
- возможность добиваться поставленных целей;
- здравый коммерческий смысл;
- ориентация на клиента;
- благоприятная атмосфера в компании.

Руководители должны:

- уметь творчески управлять процессом и людьми;
- обеспечивать компании условия, в которых она могла бы процветать;
- всеми возможными средствами поощрять идеи новых товаров, услуг и систем, а также подталкивать эти идеи к дальнейшему воплощению.

Управление инновациями

Процесс управления инновациями («поиск прекрасного» в людях) состоит из трех этапов:

- (1) Создание новых идей (отдельными людьми или командой).
- (2) Сбор идей (их оценка).
- (3) Воплощение идеи (команды разрабатывают идеи до конечной стадии «удовлетворенного клиента»).

Не забывайте о том, что именно творческий подход и работа всей команды рождают инновации и делают их реальностью. Для успеха инноваций необходимо, чтобы компания и ее руководители могли осуществлять основные пять функций:

Поиск и отбор творческих людей

Вам, безусловно, понадобятся творческие люди. Их характеризует:

- высокий общий интеллектуальный и образовательный уровень;
- сильная мотивация;
- любят трудности;
- профессионально относятся к работе;
- могут сочетать несочетаемое;
- любопытны, хорошие слушатели, наблюдатели;
- независимы в суждениях;
- по характеру что-то среднее между интровертом и экстравертом;
- интересуются многими вещами.

Поощрение творческих наклонностей членов команды

Управлять творческой и инновационной работой команды подчас сложно. Желательно, чтобы руководитель разделял те же ценности и интересы, обладал теми же чертами характера, что и остальные члены команды. Тогда он сможет успешно работать с ними и выдвигать новые идеи.

Руководитель сможет поощрять творческие наклонности в членах команды, если сам обладает следующими навыками:

- использует способности каждого сотрудника (для этого надо сначала определить, что каждый из них умеет);
- спокойно воспринимает конфликты интересов и учит всех относиться к ним терпимо;
- отмечает особенно ценный вклад сотрудников;
- помогает команде генерировать идеи (например, проводит мозговой штурм);
- создает условия для открытого и честного общения.

Обучение команды

Очевидно, что для повышения результативности сотрудников необходимо развивать творческие способности команды, совершенствуя навыки мышления и общения каждого сотрудника в конкретной области.

Обсуждение инноваций

Обмен мнениями поддерживает интерес к работе, а информация о прогрессе стимулирует сотрудников на новые свершения. Правильное общение, способствующее творческому мышлению и созданию инноваций, должно:

- подчеркивать важность новых идей и показывать, как улучшилась работа компании после их воплощения;
- объяснять, почему те или иные идеи были отвергнуты/приняты;
- сообщать о работе по предложенным сотрудниками/командой идеям;
- отмечать и вознаграждать успешные инновации.

Преодоление препятствий на пути к инновациям

Руководители должны защищать инновации и творческие идеи от:

- обвинений в нелепости, резкой критики и необоснованного отказа;

- предвзятого отношения одного сотрудника или всего отдела;
- преждевременных суждений и оценок — иногда лучше смолчать и дать идее развиваться до того состояния, когда ваше суждение будет полезно.

Творческий и признающий инновации руководитель обладает не только основными качествами лидера (умением ставить задачи, планировать, контролировать, поддерживать и следить за удовлетворением потребностей команды, человека и задачи), но и рядом других характеристик:

- идет на риск;
- работает с еще не оформившимися идеями;
- нарушает правила;
- быстро реагирует;
- полон энтузиазма (и заражает им остальных).

Организации и инновации

Компании должны создавать благоприятную атмосферу для творчества и инноваций. Можно выделить пять характеристик компаний, поощряющих нововведения:

- (1) поддержка со стороны высшего руководства;
- (2) гибкая организационная структура;
- (3) устойчивость к неудачам (не отвергает риски);
- (4) поощрение командной работы и инноваций;
- (5) открытое конструктивное общение.

Характеристики новатора

Вы должны обладать следующими качествами и навыками:

- четко представлять желаемые результаты;
- уметь:
 - определять цели и преимущества идей/проектов;
 - приводить аргументированные доводы;
 - получать поддержку руководства, коллег и подчиненных;

- мотивировать сотрудников на новые свершения ради успеха всего проекта;
- использовать свое влияние для поддержки проекта;
- справляться с критикой, различными препятствиями, недостатком энтузиазма и разногласиями;
- быть смелым — идти на риск (и быть готовым к любым последствиям);
- обладать силой воли — поддерживать общее стремление;
- быть справедливым — обеспечить признание каждого сотрудника команды.

**Искусство
эффективного
общения**

Эффективная переписка

- Избегайте писанины всегда, когда это возможно:
 - не пишите, чтобы всего лишь подтвердить или признать;
 - звоните, а не отправляйте сообщение;
 - заготовьте стандартные формулировки, чтобы помощник мог их использовать;
 - не пишите членам команды — скажите им.
- Пишите ясно:
 - используйте заголовки;
 - пишите короткими предложениями;
 - нумеруйте отдельные пункты;
 - делайте короткие параграфы;
 - не бойтесь писать письма, состоящие из одного предложения;
 - не будьте официальными.
- Эффективные доклады:
 - в самом начале помещайте резюме;
 - сводите вместе рекомендации;
 - выделяйте финансовую целесообразность и выгоду;
 - используйте только точные ключевые формулировки и цифры;
 - текст должен иметь законченную форму;
 - пишите только на одной стороне листа;
 - скрепляйте листы;
 - делайте оглавление;
 - нумеруйте страницы;
 - используйте разделители;
 - переносите второстепенную информацию в приложения;
 - избегайте поворотов на 90°.
- Бизнес-планы:
 - см. главы 14 и 15, посвященные стратегии и бизнес-планам.

Эффективные выступления

Чтобы обеспечить успех выступления в любой ситуации, нужно сделать четыре главных шага: 1) подготовиться, 2) привлечь и удержать внимание, 3) поддерживать интерес и 4) позитивно завершить.

Эффективная подготовка

- Неформальные выступления/совещания:
 - определите цель (посоветуйтесь с ведущими членами команды, если необходимо);
 - напишите план (раздайте);
 - соберите информацию;
 - четко сформулируйте выгоды;
 - кратко изложите финансовую целесообразность.
- Официальные выступления:
 - выясните место и условия (число присутствующих, расположение, имеющееся оборудование и т.п.);
 - узнайте, сколько времени отводится на ваше выступление и каким образом вас представят аудитории;
 - спросите, кто будет присутствовать, и разузнайте про них;
 - отрепетируйте выступление (а также проверьте слайды и т.п.);
 - готовьтесь нервничать (но знайте, что через пять минут волнение пройдет);
 - постарайтесь встретиться с присутствующими до выступления, таким образом вы будете «знать» их.

Привлечение и удержание внимания

- Неформальные выступления/совещания:
 - займите наиболее подходящее место (самое удобное/где нет помех);
 - начинайте только тогда, когда все внимание обращено на вас;
 - договоритесь о продолжительности выступления;
 - обеспечьте, чтобы вас не прерывали.

- **Официальные выступления:**
 - прежде чем начать, убедитесь, что все сидят и готовы вас слушать;
 - произнесите первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание.

Поддержание интереса

- **Неформальные выступления / совещания:**
 - не болтайте, говорите по существу;
 - вовлекайте присутствующих;
 - говорите преимущественно о «хороших новостях» и выгодах;
 - упоминайте основные возможности / результаты / проблемы так, чтобы это привлекало внимание;
 - убеждайте, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;
 - говорите убежденно.
- **Официальные выступления:**
 - объясните присутствующим, почему данная тема важна для них;
 - перечислите основные пункты вашего выступления (и скажите, когда вы хотели бы ответить на вопросы — по ходу или в конце);
 - сообщите присутствующим, что вы ожидаете от них решения / одобрения, если это необходимо;
 - используйте флип-чарты, видео, компьютерные презентации, повышающие внимание аудитории;
 - произносите ключевые слова, написанные на слайдах;
 - не зачитывайте ваше выступление;
 - демонстрируйте свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;
 - четко расскажите о выгодах;
 - представьте фактические подтверждения (а не мнения);
 - покажите финансовую целесообразность;

- продемонстрируйте, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;
- отвечайте на вопросы уверенно.

Позитивное завершение

- Неформальные выступления/совещания:
 - завершайте, как только будет достигнут желаемый результат;
 - договоритесь, кто, когда и что будет делать;
 - если договоренность не достигнута, попытайтесь обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.
- Официальные выступления:
 - в завершение выступления попросите одобрить, издать приказ или принять соответствующие меры.

Общие советы, касающиеся выступлений

- Репетируйте, репетируйте и еще раз репетируйте.
- Используйте слайды, если возможно. Они:
 - делают структуру выступления более четкой;
 - концентрируют внимание аудитории на ключевых положениях;
 - позволяют видеть, как аудитория воспринимает ключевые положения;
 - размещайте на каждом слайде минимум информации (20 слов или менее);
 - текст на слайдах должен быть достаточно крупным, чтобы его хорошо видели;
 - используйте зрительные образы, например рисунки.
- Работайте над стилем выступлений:
 - развлекайте слушателей короткими историями, иллюстрациями, примерами;

- варьируйте голос (тон и громкость);
- анекдоты используйте редко, а лучше не рассказывайте вообще;
- исключите сквернословие, рискованные шутки и т.п.;
- избегайте излишних передвижений и экстравагантных жестов;
- подключайте слушателей: разрешайте им задавать вопросы и сами спрашивайте их;
- дайте аудитории возможность слышать, видеть и участвовать (используйте визуальные средства, практические примеры/групповые дискуссии и т.д.);
- не извиняйтесь;
- расслабьтесь.

«Самомаркетинг» и PR

Практически любая компания, от международной корпорации до независимых торговцев, продает свои товары и услуги. Производители автомобилей тратят на маркетинг миллиарды долларов ежегодно, поскольку это позволяет повысить объемы продаж и прибыль. При этом лишь немногие люди сознательно рекламируют и продвигают себя на рынке. Тем же, кто занимается «самомаркетингом», удается в значительной степени ускорить свой карьерный рост и увеличить заработную плату.

Следует выделить две цели «самомаркетинга» и PR:

- ваша компания;
- рынок в целом.

Ваша компания

Для того чтобы стать более известным и уважаемым сотрудником, нужно:

- стать экспертом или гуру в своей области;
- участвовать в громких проектах и рабочих группах;
- завоевать репутацию человека, умеющего мыслить, думать, говорить и действовать масштабно.

Эксперт

Вы должны стараться стать экспертом в своем отделе, с тем чтобы коллеги и начальство постоянно советовались с вами. Например, в компании устанавливают новое программное обеспечение, поставьте себе задачу стать специалистом по этой программе и помогать своим коллегам. Лучше, конечно, завоевать репутацию эксперта в области, в которой ваша помощь понадобится сотрудникам из других отделов. Если вы финансовый менеджер, попробуйте овладеть новым программным обеспечением для составления бюджета.

Участие в проектах и рабочих группах

Старайтесь принимать участие в проектах и рабочих группах, составленных из сотрудников разных отделов и высшего руководства. Задача в том, чтобы вас заметили, при этом вы не будете слишком навязчивы. Как и в случае с репутацией эксперта или гуру, у вас появится возможность общаться с сотрудниками из других отделов, в том числе и с высшим руководством.

«Мыслитель глобального масштаба»

Старайтесь сформировать о себе мнение, как о человеке, который всегда рассматривает проблемы и вопросы в масштабе компании или группы компаний, а не применительно лишь к себе. Последнее может быть истолковано как эгоизм или ограниченность (вы заботитесь только о нуждах отдела).

Ваши слова, действия, мысли постоянно должны соответствовать выбранной стратегии. Прежде чем высказать свое мнение, продумайте возможные последствия для компании в целом. Например, прежде чем спрашивать разрешения устроить для вашей команды ужин в честь недавнего успеха и активной работы, подумайте, не станет ли это прецедентом для остальных сотрудников компании и не будут ли они устраивать ужины по поводу и без.

Для того чтобы составить план действий, ответьте на следующие вопросы:

- Стал ли я экспертом?

- Что я должен сделать, чтобы меня замечали и уважали?

- Как я могу стать экспертом?

- Как я могу узнать о громких проектах и рабочих группах?

- Как я могу показать, что я мыслю в глобальном масштабе?

- Как я могу завязать новые полезные знакомства в компании?

РЫНОК

Существует несколько вариантов эффективного самомаркетинга и PR:

- написание статей;
- публичные выступления;
- участие в мероприятиях профессиональных ассоциаций;
- кадровые агентства;
- благотворительность;
- встречи выпускников.

Написание статей

Специализированные отраслевые издания с готовностью напечатают вашу статью, но не полагайтесь на удачу. Не ждите особого приглашения, сами свяжитесь с интересующими вас газетой или журналом.

Выясните характер аудитории данного издания, ознакомьтесь со списком рекламодателей. Это позволит разделить читателей на группы по категориям (директора, владельцы компаний, высшее руководство) и по размеру компаний. Кроме того, вы сможете определить, какой вид статьи наилучшим образом подходит данному журналу, а также выяснить, с кем следует связаться для переговоров (с главным редактором, редактором отдела или выпускающим редактором). Узнайте, какие темы интересны читателям, будьте готовы предложить свои варианты или договоритесь о том, что перезвоните позднее, если вам нужно время на обдумывание.

Истории покупателей и клиентов пользуются популярностью и дают возможность правильно подать ваш товар или услугу. Но следите за тем, чтобы в вашей статье внимание уделялось клиенту, а не вам. Используйте больше цитат. В любом случае, для начала получите разрешение от вашего непосредственного начальства, которое, в свою очередь, должно получить разрешение от PR-отдела. Однако важнее получить одобрение и письменное согласие от клиента и только после этого нести материал в журнал.

Попросите, чтобы в сноске к статье была указана ваша контактная информация (хотя бы адрес электронной почты и телефон).

Ваш главный враг — медлительность. Для того чтобы разработать план действий, ответьте на следующие вопросы:

- Какие журналы/газеты мне нужны?
-

- С кем мне надо связаться в каждом конкретном случае?
-

- Какие идеи и темы я могу им предложить?
-

Публичные выступления

В шоу-бизнесе есть поговорка: «Успеху в лондонском “Палладиуме” или “Сизерс Пэласе” в Лас-Вегасе предшествуют годы работы в кабаках и ночных клубах». Не надейтесь, что вас сразу пригласят на крупнейшую международную конференцию. Набирайтесь опыта и используйте любую возможность публичных выступлений:

- зачитывайте благодарности;
- выступайте на собраниях отдела;
- участвуйте в обучающих программах компании;
- выступайте на заседаниях вашей профессиональной организации.

Как только вы почувствуете, что готовы, начинайте действовать. Найдите людей, отвечающих за организацию конференций, узнайте, кто составляет программы и приглашает докладчиков. После предложите свою кандидатуру. Организаторы постоянно ищут потенциальных докладчиков, особенно их интересуют те, кто может поделиться историями из реальной жизни. Так что вы будете приятно удивлены их готовностью работать с вами. Как и в случае написания статей, вы должны заручиться поддержкой от своей компании, но, возможно, имеет смысл сначала получить приглашение.

При подготовке своих публичных выступлений вы должны ответить на следующие вопросы:

- Какие профессиональные организации и конференции открывают перед вами наилучшие возможности для публичных выступлений?

- Кто отвечает за поиск докладчиков?

- Какие темы вы можете предложить для доклада?

Профессиональные ассоциации

Возьмите на себя общественную работу, которую ваши коллеги считают пустой тратой времени. На самом деле это прекрасная

возможность завязать новые полезные знакомства. Участвуйте в отраслевых конференциях и мероприятиях отдельных ассоциаций, будьте готовы помочь в их организации. Кто знает, возможно, в итоге вы станете председателем регионального объединения или даже президентом европейской ассоциации представителей вашей отрасли. Медлительных и скучных людей много, так что активные действия пойдут вам на пользу.

Ответьте на следующие вспомогательные вопросы:

- Какие профессиональные организации и деловые клубы вам интересны?

- Какие мероприятия вы посещаете?

- Что вы должны сделать, чтобы занять интересующий пост?

Кадровые агентства

Ваше резюме должно лежать во всех крупных кадровых агентствах. Конечно, лучше всего обращаться к ним, когда вы не ищете новую работу. Узнайте, с кем следует связаться, позвоните этому человеку и предложите встретиться за чашкой кофе. В процессе разговора вы сможете рассказать о своих карьерных планах, получить квалифицированный совет и пояснить, что вы не ищете работу в настоящий момент. То, что вы спрашиваете совета, безусловно, польстит вашему собеседнику, а вы получите ценную информацию. Старайтесь поддерживать контакт и в дальнейшем, сообщайте о своем продвижении по службе или смене работы.

В этом пункте найдите для себя ответы на следующие вопросы:

- Какие кадровые агентства будут максимально полезны для вашего карьерного роста?

- С кем следует разговаривать в каждом конкретном агентстве?

Благотворительность

Благотворительность — это не только благодатная разновидность общественной работы, но и мощный инструмент PR. Найдите в Интернете благотворительные организации и проекты, в которых участвуют видные деятели вашей отрасли и руководители высшего уровня. Им всегда нужны помощники для организации мероприятий. Ваш возраст и невысокое положение в компании не будут помехой, но старайтесь выбрать интересующее именно вас дело.

Претворите благие намерения в реальные действия. Для этого ответьте на вопросы:

- Какие благотворительные организации и мероприятия известны в обществе и интересны для меня?
-
- Куда надо позвонить?
-

Встречи выпускников

Возможно, стоит принимать участие в мероприятиях, организованных выпускниками школ, университетов и бизнес-школ, профессиональными ассоциациями и бывшими работодателями (например аудиторскими или консалтинговыми компаниями). Не отказывайтесь от роли организатора подобных встреч.

Резюме

Возможно, наши рекомендации покажутся вам слишком расчетливыми и навязчивыми. Вы ошибаетесь! Мы предлагаем эффективные действия, которые помогут вам ускорить карьерный рост и, осуществляемые в дипломатичной манере, будут восприниматься как признак профессионализма.

ЧАСТЬ II

Искусство управления

Финансы

Данная глава посвящена финансовым и бухгалтерским методам, обеспечивающим эффективное управление и максимизацию денежных поступлений от хозяйственной деятельности. Она разделена на две основные части, дающие представление о составных элементах благоразумной деловой практики:

- (1) **Фундаментальные знания в данной области.**
- (2) **Приемы и методы работы.**

Понимание основ

Отчет о прибылях и убытках

Обычно «внутренние» отчеты о прибылях и убытках (подготавливаемые для использования внутри компании, как правило, ежемесячно) несколько отличаются по формату от «внешних» отчетов — одной из составляющих ежегодной финансовой отчетности компании.

По существу, отчет о прибылях и убытках — это заявление о доходах, подлежащих получению в указанный период, и расходах, понесенных при создании этих доходов. Разностью является прибыль либо убыток. (Речь идет обо всех доходах, подлежащих получению, а не только о тех, которые были получены в денежной форме в данный период. Подобным же образом учитываются все понесенные расходы, а не только фактически оплаченные в этот период.)

«Внутренний» отчет о прибылях и убытках обычно включает:

Оборот (объем продаж или выручка) <i>за вычетом</i>	A
прямых издержек <i>равно</i>	B
Валовая прибыль <i>за вычетом</i>	C
амортизации, отчислений в резервный фонд и накладных расходов <i>равно</i>	D
Чистая прибыль	E

Степень детализации и формат «внутренних» отчетов могут изменяться от компании к компании, однако с управленческой точки зрения важно, чтобы отчет о прибылях и убытках давал правильную картину, позволяющую точно отслеживать различные составные элементы и принимать надлежащие решения по каждому из слагаемых.

«Внешний» (или обязательный) отчет о прибылях и убытках менее подробный, но, в отличие от отчетности в рамках

управленческого учета, элементы доходов и расходов, подлежащие раскрытию во «внешнем» отчете, определены законом:

- оборот (объем продаж или выручка);
- информация о расходах;
- суммы банковского процента к уплате и к получению;
- налоги;
- дивиденды акционерам;
- прибыль, остающаяся в компании для финансирования развития.

В сущности, прибыль или убыток рассчитывается следующим образом:

- сумма продаж, на которую покупателям были выставлены счета (не обязательно оплаченные) в течение года,

за вычетом

- суммы понесенных в течение года расходов (не обязательно оплаченных), связанных с отфактурированными продажами,
- амортизации, начисленной в течение года на принадлежащие компании основные фонды.

Амортизация — это списание со счета прибылей и убытков, отражающее использованную часть стоимости актива. На такую же сумму уменьшается балансовая стоимость этого актива. Амортизацию часто рассчитывают методом «равномерных списаний». Цена приобретения актива за вычетом предлагаемой продажной цены при выбытии делится на нормативный срок службы этого актива. Подробнее см. стр. 102.

Прибыль, заработанная компанией, и сумма полученных ею денежных средств, как правило, не совпадают, хотя учет прибылей и убытков основан на фактических денежных поступлениях и платежах в течение финансового года. Он также должен отражать:

- выставленные, но неоплаченные счета;
- понесенные, но не оплаченные издержки (они должны быть начислены);
- амортизационные отчисления (не движение денежных средств);

- изменение уровней запасов.

Действительно, в период экспансии прибыльная производственная компания нередко тратит больше денег, чем зарабатывает, поскольку требуется дополнительное финансирование:

- возросших запасов сырья и готовой продукции;
- увеличившегося незавершенного производства в цехах;
- большей суммы дебиторской задолженности покупателей;
- инвестиций в машины и оборудование.

Было бы логично предположить существование единого формата отчетов о прибылях и убытках, но это не так. Суть отчетов, в общем, одинакова, однако важно не запутаться в многообразии их форм.

Упрощенная форма публикуемого отчета о прибылях и убытках такова.

За год, оканчивающийся 31 декабря 2004 г.

	2004 \$ млн	2003 \$ млн
Объем продаж	603	570
Операционные издержки	540	515
Операционная прибыль	63	55
Проценты к оплате, нетто	(9)	(12)
Прибыль от основной деятельности, до налогообложения	54	43
Налог на прибыль от основной деятельности	14	12
Прибыль на обыкновенные акции	40	31
Дивиденды	13	10
Нераспределенная прибыль, направленная в резервы	27	21

Публикуемые отчеты о прибылях и убытках и балансовые отчеты следует изучать вместе с бухгалтерскими пояснениями и примечаниями, сопровождающими их в годовом отчете (см. ниже) каждой компании.

Годовой отчет содержит:

- заявление председателя правления или генерального директора;
- отчет директоров компании;
- пояснение бухгалтерской методологии;
- аудированные отчеты: о прибылях и убытках, балансовый и о движении денежных средств;
- примечания к отчетам, содержащие дополнительную информацию;
- справочно — данные за последние пять или десять лет (для компаний, акции которых котируются на бирже).

Бухгалтерские комментарии разъясняют методологическую базу расчетов, например используемый метод оценки запасов и незавершенного производства.

Примечания расшифровывают некоторые показатели отчета о прибылях и убытках и балансового отчета, а также дают дополнительную информацию, например о вознаграждении директоров.

Ниже представлено типичное значение терминов, используемых в отчете о прибылях и убытках.

- (1) *Объем продаж*: продажная стоимость товаров, на которые в течение финансового года были выставлены счета покупателям, исключая налог на добавленную стоимость (НДС). В отчете о прибылях и убытках холдинга учитываются только продажи третьим сторонам.
- (2) *Операционные издержки*: состоят из нескольких статей, в частности:
 - себестоимость отфактурированных товаров и услуг;
 - транспортные расходы;
 - исследования и разработки;
 - административные и другие расходы;
 - выплаты работникам в рамках программы «участие в прибыли».
- (3) *Операционная прибыль*: прибыль от обычной торговой деятельности компании без учета банковского процента и налогов.

- (4) *Проценты к оплате, нетто*: баланс процентных платежей и поступлений по всем овердрафтам, кредитам и т. п.
- (5) *Прибыль от основной деятельности до налогообложения*: «прибыль до налога».
- (6) *Налог на прибыль от основной деятельности*: базируется на прибыли за год и учитывает также отсроченные налоговые платежи, возникающие в результате несовпадения периодов, установленных налоговыми правилами и бухгалтерскими методами, используемыми компанией. Такая хронологическая несогласованность возникает довольно часто (например, между скидками по налогообложению основных фондов и их амортизацией).
- (7) *Прибыль на обыкновенные акции*: прибыль, заработанная для владельцев обыкновенных акций, после вычета обязательств по налогу на прибыль.
- (8) *Дивиденды*: общая сумма дивидендов, выплаченных владельцам обыкновенных акций.
- (9) *Нераспределенная прибыль, направленная в резервы*: прибыль после уплаты налогов, остающаяся в компании для обеспечения дополнительного финансирования будущего роста и развития.

В реальной жизни публикуемые отчеты о прибылях и убытках часто выглядят намного сложнее. Проблема состоит в том, что закон, а также национальные и международные стандарты учета требуют предоставлять максимальный объем информации. Терпеливый аналитик должен разобраться в ситуации, несмотря на пугающий объем цифр. Для этого надо просто отметить несущественную информацию!

Дополнительные термины, которые могут возникнуть, включают:

- (10) *Другие операционные доходы*: примерами могут служить правительственные гранты, роялти и иные поступления.
- (11) *Доля в прибылях (за вычетом убытков) зависимых компаний (дочерних компаний и совместных предприятий)*: применяется к группе компаний. Зависимыми являются компании, в которых холдинг владеет 20–50% акций и оказывает существенное влияние на стратегические решения в области коммерческой и финансовой политики.

Доля в прибыли состоит из:

- дивидендного дохода;
- доли в нераспределенной прибыли, за вычетом убытков;
- прироста капитала, полученного от продажи основных фондов;
- суммы списанных инвестиций.

- (12) *Выплаты мелким акционерам*: доля прибыли от основной деятельности после уплаты налогов, причитающаяся мелким акционерам дочерних компаний.

Дочерняя компания — это компания, в которой от 50 до 100% акций принадлежит холдинговой компании, что позволяет последней осуществлять фактический контроль над управлением.

- (13) *Результаты чрезвычайных обстоятельств*: события или сделки, выходящие за рамки обычной деятельности компании, которые являются существенными и, как ожидается, не будут повторяться часто или регулярно. Однако поскольку компании слишком часто пытаются выдать свои неудачи за «результаты чрезвычайных обстоятельств», составителям стандартов бухгалтерского учета удалось ограничить использование этого пункта.
- (14) *Разовые прибыли и расходы, расходы на реорганизацию; прибыль от продажи имущества и т. д.*: может указываться отдельно под строкой «торговая прибыль», поскольку эти статьи являются значительными по размеру и исключительными по сути, хотя и не выходят за рамки нормального хода бизнеса (т. е. не являются результатом чрезвычайных обстоятельств).
- (15) *Привилегированный дивиденд*: это дивиденды, уплачиваемые на привилегированные акции, которые обычно дают право на получение одной и той же суммы дивиденда каждый год.

Амортизация

Амортизация начисляется на материальные долгосрочные активы (механизмы, оборудование, транспортные средства и здания,

за исключением земли) и нематериальные активы (см. ниже), принадлежащие компании*.

Она включается в операционные издержки. Самым распространенным методом расчета амортизации является равномерное списание стоимости актива на протяжении нормативного срока службы, учитывающее в надлежащих случаях любую остаточную стоимость, которая может быть реализована при выбытии.

Нематериальные активы — это статьи, включаемые некоторыми компаниями в балансовый отчет, т. е. статьи, отраженные как активы, а не как затраты в момент приобретения. Примерами нематериальных активов являются гудвилл, приобретенные торговые марки, исследования и разработки, а также права интеллектуальной собственности, например патенты. В балансовый отчет могут быть включены только приобретенные нематериальные активы. Гудвилл, созданный внутри организации, патенты и пр. должны быть списаны как затраты. Нематериальные активы, взятые на баланс, должны быть амортизированы в течение 20 лет.

Изменение учетной стоимости актива в результате амортизации отнюдь не обязательно приводит ее в соответствие с рыночной или реализационной стоимостью. Наглядным примером является покупка автомобиля: как только он выехал за ворота магазина, его стоимость существенно снижается. Другой пример — сделанное по специальному заказу электронное оборудование для испытания уникального изделия. Реализационной стоимостью такого оборудования стала бы просто стоимость лома отдельных частей, если, конечно, оно не может быть использовано или адаптировано другой компанией.

Необходимо понимать, что начисление амортизации как части операционных издержек не означает физического «откладывания» денежных средств на замену данного актива в будущем. Это просто бухгалтерская проводка в финансовых документах фирмы.

* В английском языке для обозначения амортизации материальных и нематериальных активов используются два термина: «износ» и «амортизация» соответственно.

Обычно компании устанавливают конкретные сроки службы для различных видов основных фондов. Типичными примерами являются:

- собственные здания — от 25 до 50 лет;
- станки и оборудование — от 5 до 20 лет;
- автомобили — от 3 до 6 лет.

Рассмотрим ежегодные амортизационные отчисления на компьютерное оборудование стоимостью \$140 000, в отношении которого фирма планирует пятилетний срок службы и полное отсутствие остаточной стоимости при выбытии. В этом случае ежегодные амортизационные отчисления составят $1/5$ от цены приобретения, т. е. \$140 000, деленные на 5, что равно \$28 000 в год.

Внутренние отчеты о прибылях и убытках

В отчетах о прибылях и убытках, подготовленных для внутрифирменного использования, можно встретить и такие термины, как:

- себестоимость реализованной продукции;
- валовая прибыль;
- резервы на покрытие безнадежных долгов.

Себестоимость реализованной продукции

Себестоимость реализованной продукции более точно характеризуется как себестоимость товаров и услуг, на которые были выставлены счета покупателям. Она рассчитывается следующим образом:

	<i>\$ млн</i>
Стоимость товарно-материальных запасов и незавершенного производства на начало финансового года	430
<i>плюс</i>	
Товары закупленные и производственные издержки понесенные	2 248

минус

Стоимость товарно-материальных запасов и незавершенного производства на конец финансового года	(514)
--	-------

равно

Себестоимость реализованной продукции	2 164
--	-------

Валовая прибыль

Валовая прибыль рассчитывается следующим образом:

	<i>\$ млн</i>
Объем продаж	3 372

минус

Себестоимость реализованной продукции	(2 164)
--	---------

равно

Валовая прибыль	1 208
-----------------	-------

Чтобы вычислить операционную прибыль, из валовой прибыли вычитают оптовые и розничные торговые издержки, а также административные и прочие операционные расходы.

Резервы на покрытие безнадежных долгов

Если клиент попал под кризисное управление или ликвидацию и нет шансов получить просроченный долг даже частично, то этот долг должен быть списан и приплюсован к счету прибылей и убытков.

В конце каждого финансового года должна делаться оценка вероятной суммы безнадежных долгов и подсчитываться сумма фактически списанных долгов. Бухгалтеры называют такие оценочные суммы резервами.

Ежегодное начисление на счет прибылей и убытков рассчитывается следующим образом:

	<i>\$ тыс.</i>
Резервы на покрытие безнадежных долгов на конец года	52

*плюс*Списанные безнадежные долги 17*минус* 69Резервы на покрытие
безнадежных долговна начало года 45Начислено на счет
прибылей и убытков 24

Такая схема может показаться весьма запутанной, но это не так. В течение финансового года безнадежные долги составили \$17 000. Кроме того, резервирование по вероятным безнадежным долгам увеличилось на \$7000: с \$45 000 до \$52 000. Таким образом, общее начисление на счет прибылей и убытков составляет \$17 000 плюс \$7000, что равно \$24 000.

Выплата дивидендов

Дивиденды на акции котируемых на бирже компаний обычно выплачиваются дважды в год. Промежуточный дивиденд выплачивается после объявления результатов первого полугодия. Что касается итогового дивиденда, то дирекция компании вносит предложение относительно его величины, и после его одобрения на годовом общем собрании он выплачивается акционерам. Многие частные компании предпочитают вообще не платить дивиденды либо выплачивать лишь итоговый дивиденд.

Балансовый отчет

Баланс, публикуемый в годовом отчете компании, показывает финансовую картину на конец года, раскрывая, по существу:

- активы и пассивы компании
- и
- источники и объемы использованных финансовых ресурсов.

(«Внутренние» и «внешние» балансовые отчеты обычно не сильно различаются, если не считать дополнительных подробностей, которые могут быть представлены для внутренних нужд.)

Однако нужно понимать, что балансовый отчет на конец финансового года может давать картину, весьма отличную от той, которая представлена в балансах, составленных на другие даты. Рассмотрим, например, производственную компанию, изготавливающую подарочные изделия с пиком продаж на Пасху и Рождество. Скорее всего, запасы сырья и материалов будут минимальными в феврале и октябре, когда продукция отгружена оптовым и розничным торговцам, готовящимся к сезонным продажам. Минимальный овердрафт, вероятно, будет в апреле и декабре, когда покупатели уже оплатят заказы, исполненные накануне сезонного пика продаж.

Многие руководители считают балансовый отчет более трудным для понимания, нежели отчет о прибылях и убытках. Некоторые вообще бросают попытки понять его, считая балансовый отчет чем-то незначимым. Это совершенно неверная позиция. Активами необходимо управлять так же энергично, как и прибылью, а отправным пунктом управления активами как раз и является доскональное понимание балансовых отчетов.

Было бы удобно, если бы все балансовые отчеты имели одинаковый формат, но в реальной жизни существует несколько вариантов.

Простой балансовый отчет может выглядеть следующим образом:

<i>Отчет в рамках управленческого учета</i>	<i>Баланс на 31 марта 2002 г.</i>
Долгосрочные активы	
Долгосрочные материальные активы	350
Земля и недвижимость	<u>60</u>
Оборудование	
	410
Долгосрочные нематериальные активы — гудвилл	<u>110</u>
Долгосрочные инвестиционные активы	<u>20</u>
	540
Оборотные активы	450
Кредиторская задолженность со сроком погашения менее 1 года (текущие обязательства)	<u>(389)</u>
	<u>61</u>

**Отчет в рамках
управленческого учета**

**Баланс
на 31 марта 2002 г.**

Чистые активы

(за вычетом текущих обязательств) 601

Кредиторская задолженность
со сроком погашения более 1 года
(долгосрочные обязательства) 330

Собственный капитал

Акционерный капитал 50
Резерв переоценки капитала 114
Счет прибылей и убытков 107

Инвестированный капитал 601

Такой формат полностью отвечает требованиям руководства, поскольку на его примере видно, что чистые активы равны объемам капиталовложений.

Далее приведен наиболее популярный в Великобритании стандарт обязательного балансового отчета. С одной стороны отражаются чистые активы за вычетом долгосрочных обязательств, с другой — акционерный или собственный капитал.

**Обязательный отчет
(Великобритания)**

**Баланс
на 31 марта 2002 г.**

Долгосрочные активы

Долгосрочные материальные активы
Земля и недвижимость 350
Оборудование 60
410

Долгосрочные нематериальные
активы — гудвилл 110

Долгосрочные инвестиционные активы 20
540

Оборотные активы 450

Кредиторская задолженность
со сроком погашения менее 1 года
(текущие обязательства) (389)

61

**Обязательный отчет
(Великобритания)****Баланс
на 31 марта 2002 г.**

Чистые активы	
(за вычетом текущих обязательств)	<u>601</u>
Кредиторская задолженность со сроком погашения более 1 года (долгосрочные обязательства)	<u>(330)</u>
	<u>271</u>
.....	
Собственный капитал	
Акционерный капитал	50
Резерв переоценки капитала	114
Счет прибылей и убытков	<u>107</u>
.....	
Инвестированный капитал	<u>271</u>
.....	

Долгосрочные активы

Они включают землю, здания, машины, оборудование, производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности. Долгосрочные активы отражаются по стоимости приобретения за вычетом начисленной амортизации либо, применительно к земле и зданиям, по стоимости, рассчитанной профессиональным оценщиком.

Рассмотрим актив, купленный за \$120 000 и имеющий нормативный срок службы 5 лет и остаточную стоимость, оцененную в \$20 000. Амортизация составляет 20% в год:

Стоимость приобретения \$120 000

минус

Предполагаемая остаточная стоимость \$20 000

равно

Амортизация \$20 000 в год.

Через 3 года чистая балансовая стоимость активов составит:

	<i>\$ тыс</i>
.....	
Стоимость приобретения	120
Суммарная амортизация (3 года × 20)	60
Чистая балансовая стоимость	<u>60</u>
.....	

Оборотные активы

Состоят из:

- сырья, готовой продукции, товарно-материальных запасов и незавершенного производства;
- дебиторской задолженности, т.е. сумм, которые должны компании ее клиенты или покупатели;
- депозитов и краткосрочных финансовых вложений;
- денежных средств.

Кредиторская задолженность со сроком погашения до одного года (текущие обязательства)

Включает:

- краткосрочные заимствования, такие как овердрафты (возможно, банковский овердрафт выглядит здесь неожиданно, ибо он мог бы быть отдельной статьей балансового отчета каждый год. Однако его неизменное присутствие в балансе не столь существенно, как то, что обычно условия банковского овердрафта ежегодно оговариваются заново и он подлежит оплате по первому требованию. Таким образом, по сути это кредиторская задолженность с погашением в течение одного года.);
- текущие транши долгосрочных кредитов;
- прочая кредиторская задолженность, например суммы, которые компания должна поставщикам, акционерам (дивиденды) и налоговым органам.

Чистые оборотные активы (или оборотный капитал)

Это оборотные активы за вычетом краткосрочной (до года) кредиторской задолженности.

Кредиторская задолженность со сроком погашения более одного года (долгосрочные обязательства)

Обычно она состоит из:

- обеспеченных и необеспеченных кредитов, например банковский заем с погашением, скажем, через четыре года;

- обязательств по финансовому лизингу, предусматривающих выкуп арендуемых долгосрочных активов.

Оплаченный акционерный капитал

Состоит из обыкновенных, а в некоторых случаях также и привилегированных акций, оцениваемых по номиналу. Опционы на покупку акций не включаются до того момента, пока акции не переданы директорам и персоналу фактически (см. *Добавочный капитал*).

Резервы

Состоят из:

- нераспределенной прибыли

и (в тех компаниях, где такие статьи имеются) из

- добавочного капитала и
- резервов переоценки недвижимости.

Каждая из этих статей объясняется ниже.

(1) *Нераспределенная прибыль*

Это вся прибыль, оставленная в компании с момента ее учреждения (после уплаты налога на прибыль и дивидендов) с целью обеспечения дополнительного финансирования.

(2) *Добавочный капитал*

Это сумма дополнительных поступлений за все акции, проданные по цене выше номинала, за вычетом затрат на эмиссию. Например, акции выпускаются в качестве платежного инструмента при поглощении другой компании либо дополнительные акции эмитируются с целью получить денежные средства на покупку других компаний или нарастить капитал, в частности, путем выпуска «прав», предлагаемых существующим акционерам.

Рассмотрим выпуск «прав» с курсом исполнения «1 за 2» при выпущенном и оплаченном акционерном капитале в \$300 000, в результате которого компания планирует получить \$2,50 на акцию номиналом в \$1 (без учета расходов на эмиссию).

- Количество дополнительно выпущенных акций составит 150 000 штук.
- Оплаченный акционерный капитал увеличится на \$150 000 — с \$300 000 до \$450 000.
- Сумма привлеченных денежных средств составит $150\,000 \times \$2,50 = \$375\,000$.
- Активы возрастут на \$375 000.
- На счет дополнительных поступлений за акции поступит \$225 000, т. е. \$375 000 полученных денежных средств

минус

\$150 000 прироста оплаченного акционерного капитала.

- Эта сумма и будет отражена в платежном балансе по статье «Резервы».
- (3) *Переоценка недвижимости*

Это увеличение балансовой стоимости активов в результате профессиональной оценки земли и зданий, проведенной сертифицированным оценщиком.

На практике балансовые отчеты часто содержат более детальную информацию. Однако знание фундаментальной структуры позволяет столь же легко понимать подробные балансы. Некоторые дополнительные статьи, которые могут в них встретиться, представлены ниже:

Нематериальные активы

Все больше компаний включают в балансовые отчеты оценку нематериальных активов (см. определение на стр. 103).

Инвестиции

Могут включать:

- инвестиции в зависимые компании с долей участия от 20 до 50%, которые оцениваются, например, по стоимости акций плюс доля компании-инвестора в нераспределенной прибыли и резервах, аккумулированных с момента поглощения;
- инвестиции в другие компании, которые оцениваются индивидуально по более низкому из двух показателей: затратам на приобретение или чистой реализационной стоимости.

Для акций публичных компаний чистой реализационной стоимостью является рыночная цена акций. Для некотируемых акций, например для частной компании, чистая реализационная стоимость оценивается директорами.

Товарно-материальные запасы

Могут состоять из:

- сырья и вспомогательных материалов;
- незавершенного производства;
- готовой продукции и товаров для перепродажи.

Товарно-материальные запасы оцениваются по более низкому из двух показателей: затратам на приобретение и чистой реализационной стоимости. Где это целесообразно, в затраты включают производственные и прочие прямые накладные расходы.

Дебиторская задолженность

Это, главным образом, суммы, которые задолжали покупатели.

Прочая кредиторская задолженность (в пределах одного года)

Она может состоять из:

- товарных кредитов, т. е. сумм, которые компания должна поставщикам;
- налога на прибыль;
- дивиденда на обыкновенные акции к оплате;
- обязательств текущего года по финансовому лизингу, предусматривающему выкуп активов.

Резервы по обязательствам и выплатам

Это такие обязательства, как платежи в пенсионный фонд персонала компании и отсроченные налоги.

Специальные резервы

Это редкая статья. Ее можно назвать техническим приспособлением в балансовом отчете. Она может появиться там, где дополнительный капитал был уменьшен путем перевода части средств в нераспределяемый особый резерв на основании специальной резолюции, одобренной акционерами и подтвержденной судебным постановлением.

Резервы зависимых компаний

Это доля холдинга в резервах зависимых компаний.

Доля мелких акционеров

Это часть стоимости дочерних компаний, принадлежащая мелким акционерам напрямую, а не через холдинг.

Гудвилл

Хотя это слово встречается в балансовых отчетах лишь эпизодически, оно заслуживает объяснения. Когда при поглощении какой-то компании покупная цена превышает чистую стоимость приобретенных активов, то образовавшаяся разница трактуется как гудвилл. Многие компании списывают гудвилл с резервов в год поглощения, и таким образом он не появляется в балансовом отчете.

В современной практике принято включать его в балансовый отчет и ежегодно списывать амортизацию. Потеря стоимости должна быть списана через отчет о прибыли и убытках как исключительная статья.

Исследования и разработки

Эта статья редко встречается в балансовых отчетах, поскольку большинство компаний списывают такие расходы со счета прибылей и убытков в текущем году, а не капитализируют их в виде балансового актива.

Отчет о движении денежных средств

Помимо отчета о прибылях и убытках и балансового отчета, компании обязаны ежегодно публиковать отчет о движении денежных средств.

В этом отчете указывается движение денежных средств, поступивших из различных источников:

- операционная деятельность;
- дивиденды, полученные от совместных предприятий и дочерних компаний;
- прибыль на инвестиции и финансовые операции;
- приобретения и ликвидации компаний;
- дивиденды;

- управление ликвидными активами;
- финансирование.

Важно понимать тонкости движения денежных средств организации. Возможно, у компании есть прибыль и убытки, но есть ли наличные средства?

Анализ коэффициентов

Применение коэффициентов рассматривается в разделах: «Показатели финансовой деятельности» и «Коэффициенты фондового рынка».

Показатели финансовой деятельности

Их можно классифицировать так:



- Финансовый рычаг
 - капитал
 - коэффициент покрытия процентов

- Показатели использования рабочей силы
 - прибыль на одного занятого
 - добавленная стоимость на одного занятого
 - продажи на одного занятого

Некоторые руководители считают анализ показателей вотчиной бухгалтеров. Нет ничего более ошибочного. Анализ коэффициентов является для менеджеров важнейшим инструментом, показывающим степень финансового благополучия компании либо предупреждающим о наличии неудовлетворительной тенденции. Он может использоваться для:

- ежемесячной оценки деятельности компании;
- оценки проекта бюджета на следующий финансовый год;
- сравнения деятельности дочерних компаний и отделений;
- сравнения собственной работы с деятельностью конкурентов (на основе годовых отчетов).

Сначала нужно понять суть различных коэффициентов, используемых для оценки деловой активности, и назначение каждого из них.

Рентабельность инвестиций

Ключевым показателем финансовой деятельности компании является уровень рентабельности инвестиций, обычно измеряемый на годовой основе.

Исходная формула проста:

$$\text{Рентабельность инвестиций, \%} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Сумма, инвестированная, чтобы произвести эту прибыль}} \times 100.$$

Реальная же практика может легко запутать человека без бухгалтерской подготовки. Разные компании используют разные

определения прибыли и инвестиций, в результате можно встретить всевозможные термины типа «рентабельность задействованного капитала» или «рентабельность операционных активов».

К счастью, имеется простой способ прорваться сквозь эту неразбериху: попросите кого-нибудь из финансовых работников вашей компании объяснить смысл используемых ими показателей. Некоторые бухгалтеры будут долго перечислять достоинства своих коэффициентов. Однако самое важное, чтобы показатели, используемые для оценки деятельности в рамках холдинга или отдельной компании:

- легко понимали как финансовые работники, так и менеджеры,
- применялись единообразно во всех отделениях и дочерних компаниях,

поскольку среди дипломированных бухгалтеров в целом нет консенсуса в том, какое определение термина «рентабельность инвестиций» считать правильным.

Тем не менее полезно знать альтернативные определения прибыли и инвестиций, наиболее широко используемые в связи с показателем рентабельности инвестиций.

Прибыль обычно определяется либо как прибыль до уплаты процентов и налогов, либо как прибыль до уплаты налогов.

Инвестиции могут быть определены как:

- задействованный капитал, показанный в балансе, т. е. долгосрочные и оборотные активы, используемые в бизнесе, за вычетом всех обязательств, или
- используемые операционные активы, а именно: долгосрочные активы плюс оборотные активы за вычетом краткосрочной (до года) кредиторской задолженности, исключая банковские овердрафты и другие заимствования.

Очевидно, что показатель рентабельности инвестиций компании может существенно изменяться в зависимости от выбранных трактовок прибыли и инвестиций. Стоит, однако, подчеркнуть, что для внутрифирменных сравнений первостепенную важность имеет не абсолютная величина, а динамика этих показателей.

Оценка земли и зданий, принадлежащих компании

В балансе публичной компании оценка собственных зданий и земли, видимо, будет обновляться по крайней мере каждые пять лет, чтобы избежать значительной недооценки активов. В частной компании, собственная недвижимость которой не используется для обеспечения банковских кредитов, ее балансовая оценка может сохраняться на уровне стоимости приобретения, скажем, более 20 лет назад. Единственным комментарием к такой недооцененности может быть параграф в отчете директоров, отмечающий, что текущая рыночная стоимость актива больше той, которая показана в балансовом отчете.

Однако, рассчитывая рентабельность инвестиций на основе такой заниженной оценки недвижимости, ее владельцы могут обманывать самих себя, считая уровень рентабельности удовлетворительным, тогда как он таковым не является. Рассмотрим следующий пример:

$$\begin{aligned} & \text{Рентабельность операционных активов, \%} = \\ & = \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налогов}}{\text{Используемые операционные активы}} \\ & = \text{например, } \frac{\$264 \text{ тыс.}}{\$1,2 \text{ млн}} \\ & = 22\% \text{ исходя из балансовой оценки.} \end{aligned}$$

Если стоимость принадлежащей компании недвижимости занижена, скажем, на \$ 800 000, тогда на основе текущей оценки:

$$\begin{aligned} & \text{Рентабельность операционных активов, \%} = \\ & = \frac{\$264 \text{ тыс.}}{\$1,2 \text{ млн} + \$0,8 \text{ млн}} \\ & = 13,2\% \text{, исходя из текущей оценки принадлежащей компании недвижимости.} \end{aligned}$$

Приемлемый уровень рентабельности инвестиций

Мы сделали шаг вперед в понимании расчета рентабельности инвестиций, однако не ответили на важный вопрос: «Какой ее уровень можно считать приемлемым?»

Ясно, что норма рентабельности инвестиций должна превышать:

- доходность сравнительно безрисковых инвестиций (например, в ценные бумаги крупных «строительных обществ»), рассчитанную до налогообложения по стандартной ставке, — иначе больший доход мог бы быть получен путем вложения денег и получения процентов на них;
- процент по овердрафту — иначе полученный доход не покрывает расходы по заимствованию инвестируемых средств.

Однако в действительности уровень рентабельности инвестиций должен быть еще выше, поскольку необходимо обеспечить адекватное вознаграждение за принимаемые риски и используемый управленческий опыт.

Многие публичные компании считают приемлемой рентабельность операционных активов минимум в 20%, рассчитанную на базе прибыли до уплаты процентов и налогов. Важнее, однако, то, что в качестве реально достижимой цели эти компании хотели бы видеть 25% рентабельности.

Анализ рентабельности инвестиций

Управление рентабельностью инвестиций может показаться призывом к умению одновременно жонглировать двумя совершенно различными аспектами бизнеса: прибылью и вложенными средствами. Более того, это может оказаться столь же трудным, как и жонглирование не двумя, а семью шарами одновременно.

К счастью, рентабельность инвестиций может быть разделена на два обособленных и легче управляемых аспекта бизнеса:

$$\text{Рентабельность инвестиций} = \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налогов}}{\text{Используемые активы}}$$

$$= \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налогов}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Активы используемые}}$$

$$= \text{Рентабельность продаж, \%} \times \text{Оборачиваемость активов}$$

Таким образом, ключом к повышению рентабельности инвестиций является увеличение:

- или рентабельности продаж,
- или оборачиваемости активов,
- а лучше и того и другого.

Может показаться, что сделать это почти так же трудно, как и управлять рентабельностью инвестиций. Вовсе нет: и рентабельность продаж, и оборачиваемость активов могут быть разделены на более легко управляемые компоненты.

Рентабельность продаж

Элементами, определяющими норму рентабельности продаж, являются:

Объем продаж

минус

Затраты на изготовление проданных товаров

равно

Валовая прибыль

минус

Накладные расходы подразделений (например, маркетинг, сбыт, исследования и разработки, производство, транспорт, финансы, администрация), включая амортизационные начисления, где необходимо

равно

Прибыль до уплаты процентов и налогов.

Прибыль до уплаты процентов и налогов

Таким образом, становится очевидным, что эффективное управление рентабельностью продаж требует внимания к:

- достигнутой норме валовой прибыли, т.е. валовой прибыли, выраженной в виде процента от объема продаж;
- норме накладных расходов, т.е. накладным расходам подразделений, выраженным в виде процента от объема продаж.

Процентное отношение прибыли до уплаты процентов и налогов к объему продаж имеет тенденцию широко варьироваться в зависимости от сферы деятельности. Для строительных компаний оно может составлять всего лишь 2–4%. Для продовольственных супермаркетов и некоторых направлений оптовой торговли эта норма может находиться в диапазоне 3–5%. На противоположном полюсе некоторые сервисные компании могут давать более 15%. Большинство видов бизнеса зарабатывают менее 10% прибыли до уплаты процентов и налогов по отношению к объему продаж.

Итак, важна каждая десятая доля процента нормы прибыли. Рассмотрим, например, компанию с годовым оборотом в \$10 млн и следующими расходами, запланированными на 2004 год:

Бюджет 2004 года	\$ млн	%
<i>Объем продаж</i>	10,00	100
<i>Себестоимость</i>	<u>3,88</u>	<u>38,8</u>
<i>Валовая прибыль</i>	6,12	61,2
<i>Маркетинг</i>	0,63	6,3
<i>Сбыт и обслуживание</i>	2,37	23,7
<i>Транспорт</i>	0,90	9,0
<i>Развитие</i>	0,93	9,3
<i>Финансы и управление</i>	<u>0,47</u>	<u>4,7</u>
<i>Прибыль до уплаты процентов и налогов</i>	<u>0,82</u>	<u>8,2</u>

Предположим, что в течение года валовая прибыль падает с 61,2 до 60,3% — снижение всего лишь на 0,9 процентных пункта.

Первая реакция: валовая прибыль более 60% — величина, которой позавидовали бы многие компании. Однако для менеджера, ориентированного на прибыль, подобная реакция совершенно недопустима. Если накладные расходы в процентном отношении к объему продаж остаются на том же уровне, то указанное снижение будет означать падение нормы прибыли с 8,2 до 7,3%, т.е. такое же снижение на 0,9 процентных пункта. В расчете на \$10 млн товарооборота прибыль до уплаты процентов и налогов сократится на \$90 000 — с \$820 000 до \$730 000.

Теперь рассмотрим ситуацию, где:

- фактический объем продаж падает до \$9,5 млн по сравнению с запланированными в бюджете \$10 млн;
- себестоимость остается на плановом уровне в 38,8%;
- накладные расходы разрешено сохранить в запланированном объеме \$5,3 млн.

Хотя суммарные накладные расходы были запланированы в бюджете на уровне 53% товарооборота, эта цифра увеличится до 55,8% от сократившегося до \$9,5 млн объема продаж при сохранении накладных расходов в \$5,3 млн. В итоге норма прибыли снизится на такую же величину — с 8,2 до 5,4%, т.е. на те же самые 2,8 процентных пункта, на которые увеличился удельный вес накладных расходов. Прибыль до уплаты процентов и налогов упадет с \$820 000 до \$540 000.

Итак, вывод очевиден. Когда падает объем продаж, надо стараться максимально сократить накладные расходы и таким образом частично компенсировать потерю прибыли, избегая в то же время нанесения ущерба инфраструктуре бизнеса.

Оборачиваемость активов

Концепция управления оборотом активов, вероятно, менее известна менеджерам, чем управление рентабельностью продаж. Тем не менее следует особо подчеркнуть, что каждый доллар вложенных в дело активов необходимо заставить работать, а еще лучше «потеть», ради достижения максимально возможного уровня продаж.

Что это значит на практике? Возьмем гостиницу с танцевальным залом, который используется только по вечерам для танцев

посетителей ресторана или для банкетов. Сравнительно небольшие инвестиции в раздвижные перегородки позволили бы использовать помещение в течение дня для проведения конференций различного масштаба. Введение вечерней смены или семидневной работы на предприятии позволило бы повысить оборачиваемость активов и «выжать» из дорогостоящего производственного оборудования больший объем продаж. Темп работ имеет существенное значение и тогда, когда вкладываются средства в строительство нового магазина компании или в установку ценного производственного оборудования. Цель — максимально быстро запустить их в работу и повысить оборачиваемость активов. Неиспользуемые производственные площади, неважно — собственные или арендуемые, стоят денег. Возможные решения здесь зависят от ожидаемых сроков простоя и могут включать либо временную сдачу неиспользуемых площадей в поднаем, либо переезд в другое помещение, с тем чтобы все здание можно было сдать в аренду или продать.

Оборотный капитал должен использоваться столь же производительно, как и долгосрочные активы. Основными элементами оборотного капитала являются товарно-материальные запасы, незавершенное производство, дебиторская и кредиторская задолженность. Некоторые менеджеры полагают, что за состояние запасов, незавершенного производства, дебиторской и кредиторской задолженности несет ответственность финансовая служба. Это абсурд. Менеджеры должны осуществлять управление этими элементами оборотного капитала, опираясь на помощь финансовой службы.

Отдельные показатели должны рассчитываться для:

- товарно-материальных запасов и незавершенного производства;
- дебиторской задолженности;
- кредиторской задолженности.

Ниже представлены формулы и комментарии по каждой из указанных позиций.

Показатели запасов

Показатели запасов обычно выражаются одним из двух способов:

- либо числом дней, за которые запасы и незавершенное производство совершают оборот,

- либо числом оборотов запасов и незавершенного производства в течение года.

Формулы расчета:

$$\text{Оборачиваемость запасов (в днях)} = \frac{\text{Средний уровень запасов и незавершенного производства в течение года}}{\text{Себестоимость годового объема продаж}} \times 365$$

$$\text{(Годовая) оборачиваемость запасов} = \frac{\text{Себестоимость годового объема продаж}}{\text{Средний уровень запасов и незавершенного производства в течение года}}$$

Может показаться неожиданным, что для расчета оборачиваемости запасов используется себестоимость проданных за год товаров, а не сам годовой объем продаж. Причина в сравнимости показателей: стоимость запасов и себестоимость продаж рассчитываются на одной и той же основе.

Рассмотрим следующий пример:

	\$ млн
Годовой объем продаж	10,00
Себестоимость продаж	<u>3,88</u>
Валовая прибыль	6,12

Запасы и незавершенное производство:

в начале года	1,87
в конце года	<u>2,21</u>

Средний уровень запасов и незавершенного производства	2,04
---	------

$$\begin{aligned} & \text{Оборачиваемость запасов (в днях)} = \\ & = \frac{\text{Средний уровень запасов} \\ & \quad \text{и незавершенного производства}}{\text{Себестоимость годового объема продаж}} \\ & = \frac{\$2,04 \text{ млн}}{\$3,88 \text{ млн}} \times 365 = 192 \text{ дня.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & (\text{Годовая}) \text{ оборачиваемость запасов} = \\ & = \frac{\text{Себестоимость годового объема продаж}}{\text{Средний уровень запасов} \\ & \quad \text{и незавершенного производства}} \\ & = \frac{\$3,88 \text{ млн}}{\$2,04 \text{ млн}} = 1,9. \end{aligned}$$

Из двух приведенных коэффициентов оборачиваемость запасов в днях, видимо, более информативна для менеджеров. Например, если в следующем году ожидается замедление оборота запасов и незавершенного производства со 192 до 199 дней, то, очевидно, потребуется дополнительная неделя, чтобы превратить их в проданные товары. Соответствующее изменение годовой оборачиваемости запасов с 1,9 до 1,83 оборота выглядит менее наглядно.

В производственной компании с крупными вложениями в товарно-материальные запасы, возможно, имеет смысл рассчитывать отдельные коэффициенты для:

- сырья,
- незавершенного производства,
- готовой продукции на складе.

Это позволит определить, где прежде всего необходимы корректирующие действия.

Показатель дебиторской задолженности

В годовом измерении он обычно рассчитывается по формуле:

$$\text{Показатель дебиторской задолженности} = \frac{\text{Дебиторская задолженность на конец года} \times 365 \text{ (число дней дебиторской задолженности)}}{\text{Годовой объем продаж}}$$

На месячной основе он часто рассчитывается исходя из эквивалентного количества дней. Например, рассмотрим вычисление показателя дебиторской задолженности на июнь 2003 года:

Сумма дебиторской задолженности на конец июня		= \$130 000
Выставлены счета	— июнь	= \$57 000
	— май	= \$63 000
	— апрель	= \$50 000

Дебиторская задолженность в сумме \$130 000 эквивалентна продажам в:

Июне на \$57 000	=	30 дней	
Мае на \$63 000	=	31 день	
Апреле на \$10 000	=	$\frac{6 \text{ дней}}{67 \text{ дней}}$	(пропорциональна продажам в этом месяце на \$50 000)

Любая компания, независимо от размера, должна отслеживать количество дней дебиторской задолженности ежемесячно. Ее увеличение всего лишь на один день в течение месяца требует немедленных корректирующих действий. Рассмотрим влияние увеличения количества дней дебиторской задолженности на относительно небольшую компанию с годовым оборотом в \$3,65 млн, т.е. в среднем \$10 000 в день. Предположим, что срок дебиторской

задолженности позволили продлить на семь дней в течение финансового года, т. е. покупатели получили дополнительную неделю для оплаты счетов. Воздействие этого и на банковский овердрафт, и на прибыль будет значительным:

- банковский овердрафт увеличится на \$70 000 (поскольку будут оставаться неоплаченными дополнительные семь дней продаж по \$10 000 в день);
- дополнительные процентные платежи по дополнительному заимствованию в объеме \$70 000 в течение года по ставке, например, 14% составят почти \$10 000 в год.

В компаниях с крупными объемами экспорта, оплата которого может растянуться на длительные сроки, имеет смысл ежемесячно подсчитывать количество дней дебиторской задолженности отдельно для:

- продаж на внутреннем рынке,
- экспортных поставок,
- суммарных продаж.

Показатель кредиторской задолженности

В расчете на год он обычно вычисляется по формуле:

$$\text{Показатель кредиторской задолженности} = \frac{\text{Кредиторская задолженность на конец года} \times 365 \text{ (число дней кредиторской задолженности)}}{\text{Годовой объем покупок}}$$

На месячной основе он часто рассчитывается исходя из эквивалентного количества дней, аналогично дебиторской задолженности. Зная, сколько дней кредита фактически взято у поставщиков, менеджер может обеспечивать соблюдение в целом установленной платежной политики компании.

Показатели ликвидности

Выживаемость компании зависит от ее способности платить кредиторам достаточно быстро. Коэффициенты ликвидности показывают

способность вовремя оплачивать краткосрочную (до года) кредиторскую задолженность. Их два вида:

- коэффициент текущей ликвидности,
- коэффициент срочной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности

Для расчета обычно применяют следующую формулу:

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Кредиторская задолженность с погашением в течение одного года, за исключением заимствований}}$$

Оборотные средства — это главным образом товарно-материальные запасы, незавершенное производство, дебиторская задолженность, денежная наличность и другие ликвидные ресурсы. Оборотные активы являются отражением денежных средств, которые привязаны к бизнесу и непрерывно обращаются. В промышленной компании сначала закупается сырье, которое в ходе производственного процесса проходит стадию незавершенного производства, становится готовой продукцией, т.е. товарами для продажи, затем превращается в дебиторскую задолженность, когда покупателям высылаются счета за поставленные товары, и, наконец, становится деньгами после того, как оплата произведена. Когда часть денег используется для закупки очередной партии сырья, цикл возобновляется.

Очевидно, что оборотные средства должны с запасом превышать сумму кредиторской задолженности с оплатой в течение года, чтобы обеспечить возможность достаточно быстрой проплаты счетов. Если бы оборотные активы только равнялись сумме кредиторской задолженности, то, по-видимому, потребовалось бы некоторое увеличение заимствований, потому что часть оборотных средств представлена в форме запасов и незавершенного производства, и нужно время, чтобы превратить их в деньги.

Одно из эмпирических правил, применяемых на практике, гласит: коэффициент текущей ликвидности здорового бизнеса

должен составлять не менее 2, чтобы обеспечить «запас прочности», достаточный для своевременной оплаты счетов. Следует заметить, однако, что многие крупные и процветающие компании, не испытывающие проблем с получением кредитов, работают с коэффициентом текущей ликвидности, который намного ближе к 1, чем к 2.

Коэффициент срочной ликвидности

Обычно используют следующую формулу:

$$\text{Коэффициент срочной ликвидности} = \frac{\text{Оборотные средства, за исключением запасов и незавершенного производства}}{\text{Кредиторская задолженность с погашением в течение одного года}}$$

Это означает, что «денежные и почти денежные» ресурсы, т.е. дебиторская задолженность, кассовые остатки и любые другие ликвидные ресурсы, сравниваются с суммой полученных счетов к оплате.

Если коэффициент меньше 1, то последствия могут быть следующими:

- потребуются дополнительные заимствования, чтобы погасить кредиторскую задолженность достаточно оперативно, или
- понадобится продление кредита со стороны поставщиков, причем есть вероятность судебного разбирательства по непоплатенным счетам и приостановки поставок, или
- бизнес потребует инъекции капитала, чтобы адекватно финансировать существующие масштабы деятельности.

Тем не менее некоторые компании все же умудряются выживать поразительно долгое время с коэффициентом срочной ликвидности значительно ниже 1. Необходимо заметить, однако, что важным является слово «выживать». Подобный сигнал опасности не следует игнорировать.

Коэффициент финансового рычага

Коэффициент финансового рычага показывает процент заимствованных средств по отношению к собственным средствам компании. Обычно используют следующую формулу:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент финансового рычага} = \\ & = \frac{\text{Нетто-заимствования}}{\text{Собственные средства}} \times 100\% \end{aligned}$$

Нетто-заимствования — это банковские кредиты и овердрафты за минусом денежной наличности и других ликвидных ресурсов.

Собственные средства представлены балансовой оценкой средств акционеров, вложенных в компанию. Это эмитированный и оплаченный уставный капитал, учитываемый по номинальной стоимости акций, плюс накопленные резервы. Резервами являются нераспределенная прибыль компании с момента учреждения, а также любое приращение в результате переоценки собственности и дополнительный капитал, где таковой имеется.

Бывает, что даже публичные компании имеют коэффициент финансового рычага более 100%. Это означает, что кредиторы обеспечивают больше финансовых ресурсов для работы компании, чем акционеры. На самом деле встречались исключительные случаи, когда публичные компании имели коэффициент финансового рычага около 250% — временно! Это могло быть результатом крупного поглощения, потребовавшего значительных заимствований для оплаты приобретения. В подобных обстоятельствах весьма вероятно, однако, что доклад председателя совета директоров, представленный в годовом отчете, содержит информацию о том, что уже сделано и что еще предстоит сделать для того, чтобы существенно снизить уровень финансового рычага. На самом деле может оказаться необходимым даже продать какие-то направления бизнеса, с тем чтобы своевременно уменьшить рычаг до приемлемого уровня.

Последствием высокого финансового рычага является тяжелое бремя процентов по займам и овердрафту, лежащих на счет прибылей и убытков. В условиях ухудшения экономической конъюнк-

туры прибыль вполне может оказаться под двойным гнетом. Может иметь место не только сокращение торговой выручки, но и рост процентных ставок.

Одним из способов, позволяющих определить влияние финансового рычага на прибыль, является вычисление коэффициента покрытия процентных платежей, который обычно рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент покрытия процентов} = \\ & = \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налогов}}{\text{Процентные платежи к оплате}} \end{aligned}$$

Эмпирическое правило гласит, что коэффициент покрытия процентов должен быть не меньше 4, а лучше 5 или более. Этим правилом не следует пренебрегать, ибо расплатой может стать потеря финансового благополучия.

Показатели использования рабочей силы

Компании применяют различные показатели использования рабочей силы для измерения производительности труда, особенно в периоды быстрого расширения деятельности, когда в погоне за ростом производства производительность труда может падать. Обычно используют следующие показатели:

- *объем продаж в расчете на одного занятого* — его уровень может сохраняться или увеличиваться в результате удорожания приобретаемых материалов или услуг;
- *добавленная стоимость в расчете на одного занятого* — показатель добавленной стоимости устраняет возможность искажающего влияния приобретаемых материалов или услуг, поскольку они вычитаются из продаж;
- *прибыль до уплаты процентов и налогов в расчете на одного занятого* — может поведать о многом.

В профессиональных партнерствах полезными показателями использования рабочей силы могут быть:

- *средний гонорар в расчете на одного квалифицированного сотрудника;*

- средний гонорар в расчете на одного члена партнерства;
- средняя прибыль до уплаты процентов и налогов в расчете на одного члена партнерства.

Рассмотрим, например, профессиональное партнерство, имеющее:

Годовой доход в виде гонораров	=	\$5,6 млн
Общее число консультантов	=	50
Число членов партнерства	=	10
Прибыль до уплаты налога	=	\$960 000
Гонорар в расчете на одного консультанта	=	\$112 000 (\$5,6 млн/50)
Гонорар в расчете на одного члена партнерства	=	\$560 000 (\$5,6 млн/10)
Прибыль до налогообложения в расчете на одного члена партнерства	=	\$96 000 (960 000/10)

Другим показателем, полезным при управлении профессиональным партнерством, является коэффициент поддержки консультантов, рассчитываемый следующим образом:

$$\text{Коэффициент поддержки консультантов} = \frac{\text{Общее число консультантов}}{\text{Общая численность другого персонала}}$$

В целях поддержания уровня прибыльности увеличение этого коэффициента должно быть надлежащим образом обосновано, и не следует допускать, чтобы это происходило случайно либо в результате потакания чьим-то желаниям.

Индексация

Когда анализируются тенденции деятельности компании на протяжении пяти или более лет, то инфляция даже в 5–10% годовых существенно искажает картину. В таких случаях необходимо индексировать показатели, принимая за базу (100%) первый год и затем пересчитывая показатели последующих лет с учетом изменения соответствующего индекса, например розничных цен.

Интерпретация показателей

Некоторые менеджеры хотят знать, какое значение того или иного показателя можно считать «хорошим» или «правильным». При этом упускается сама суть анализа коэффициентов. Например, «нулевой» показатель финансового рычага (указывающий на полное отсутствие заимствований) может оказаться «плохим», а не «хорошим». Он может отражать тот факт, что из-за укоренившейся неприязни к любым заимствованиям остались неиспользованными выгодные возможности.

Как указывалось ранее, значение некоторых показателей сильно варьируется в зависимости от отрасли. В целом, норма прибыли в строительстве, по-видимому, гораздо ниже, чем в производстве предметов роскоши. Что касается отдельно взятой компании, то здесь важны прежде всего тенденции. Изучение показателей позволяет, например, обнаружить, не снижаются ли производительность и прибыльность в погоне за быстрым ростом.

Сравнение с конкурентами

Анализ показателей позволяет сравнивать работу компании с деятельностью конкурентов. Однако если просто взять годовые отчеты конкурентов и рассчитать коэффициенты, то можно столкнуться с некоторыми поразительными несоответствиями и обманчивыми цифрами, потому что:

- прибыль может исчисляться по другой методике;
- балансовые активы могут оцениваться по-другому.

Некоторые примеры подчеркивают это со всей очевидностью. Проанализируйте различные методики вычисления и уровни амортизации.

Существуют и другие важные различия в составлении балансовых отчетов. В отчетном году компания могла провести переоценку недвижимости, а ее конкурент мог не делать этого целых четыре года. Правила бухгалтерского учета разрешают отражать в балансовом отчете приобретенные торговые марки. Теперь все больше компаний включают в свои балансы оценочную стоимость торговых марок, полученных в результате поглощения других фирм.

Только опытный бухгалтер способен скорректировать публикуемые отчеты конкурентов таким образом, чтобы стали возможны серьезные сравнения и выводы. Учитывая трудность подобной работы, члены некоторых отраслевых ассоциаций направляют свою отчетность в унифицированной форме крупным бухгалтерским фирмам, которые рассчитывают обезличенные сравнительные показатели и распространяют их среди участников. Другим источником полезной информации может стать сравнение показателей различных компаний одной отрасли, публикуемых коммерческими изданиями.

Коэффициенты фондового рынка

Их можно классифицировать следующим образом:

- норма валового дивиденда,
- покрытие дивиденда,
- прибыль на акцию,
- цена/прибыль,
- рыночная капитализация,
- активы на акцию.

Можно понять человека, работающего в дочерней фирме или филиале публичной компании и считающего, что фондовые показатели не имеют отношения к его работе. Такой же точки зрения может придерживаться и владелец частной компании. Оба они ошибаются, хотя и по разным причинам.

Людям, работающим в публичных компаниях, необходимо знать, по каким критериям оценивается деятельность их компаний, а также последствия неадекватных итогов этой деятельности, таких как угроза поглощения и риск существенного сокращения рабочих мест.

Владельцу частной компании фондовые коэффициенты дают представление об уровне, позволяющем претендовать на включение в листинг биржи, либо о сумме, которую покупатель может предложить за его компанию.

На первый взгляд, даже названия различных показателей выглядят пугающе сложно: норма валового дивиденда, покрытие дивиденда, прибыль на акцию, рыночная капитализация и активы на акцию — эти словосочетания для неискушенных читателей звучат как иностранный язык. В действительности все иначе. Однажды объясненные, эти коэффициенты становятся простыми для понимания и расчета. Ниже каждому из них дается определение, а затем — практический пример для иллюстрации вычислений.

Норма валового дивиденда

Норма валового дивиденда — это доход, полученный акционером в виде дивиденда (без учета подоходного налога), рассчитанный в процентах от текущей рыночной цены акций. Метод расчета следующий:

$$\begin{aligned} & \text{Норма валового дивиденда} = \\ & \frac{\text{Годовой валовой дивиденд на акцию} \\ & \quad (\text{до вычета подоходного налога})}{\text{Текущий рыночный курс акций}} \end{aligned}$$

Данный показатель отличается от процента валового дивиденда, рассчитываемого следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Процент валового дивиденда} = \\ & \frac{\text{Годовой валовой дивиденд на акцию}}{\text{Номинальная стоимость акции}} \end{aligned}$$

Закономерный вопрос: зачем производить дополнительное вычисление? Ответ прост. Процент дивиденда позволяет осуществлять сравнение лишь с дивидендами, выплаченными той же компанией в предыдущие годы. Норма валового дивиденда обеспечивает возможность реалистичного сравнения дивидендных доходов, получаемых на акции различных компаний.

Покрытие дивиденда

Покрытие дивиденда показывает, во сколько раз прибыль после уплаты налогов, приходящаяся на обыкновенные акции, превышает, или «покрывает», выплаченный валовой дивиденд. Метод расчета следующий:

$$\text{Покрытие дивиденда} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выплаченный валовой дивиденд}}$$

В данном случае под словом «прибыль» (earnings) имеется в виду прибыль после уплаты налогов, приходящаяся на обыкновенные акции материнской компании, без учета экстраординарных статей.

Покрытие дивиденда может рассматриваться как показатель «запаса прочности», обеспечиваемого превышением дохода над валовым дивидендом. Если покрытие дивиденда равняется 1, это означает, что весь чистый доход, т. е. прибыль после уплаты налогов, был потрачен на выплату дивидендов акционерам. Если покрытие дивиденда меньше 1, что иногда случается, то в действительности акционерам выплатили часть капитальной стоимости их акций, замаскированную под дивиденд. Это может быть сознательным решением совета директоров, столкнувшегося с неутешительной прибылью по итогам года и намеренного продемонстрировать уверенность в будущем путем сохранения того же уровня дивидендных выплат в центах на одну акцию, который был в предыдущем году.

Послание, которое стоит за таким решением, заключается в следующем: «Не волнуйтесь, в будущем году спад не продолжится». Однако в действительности это означает, что для сохранения уровня дивидендных выплат компании, возможно, потребовалось увеличить овердрафт и новый финансовый год ей придется начать с возросшим бременем процентных платежей на счете прибылей и убытков.

Для любой компании важнейшим источником финансирования является нераспределенная прибыль, остающаяся после уплаты корпоративного налога и приемлемых дивидендов акционерам. Публичной компании следует ориентироваться на выплату достойного

дивиденда и при этом иметь коэффициент покрытия выше 2, т.е. больше прибыли должно оставаться в компании для финансирования роста и развития, чем выплачиваться акционерам в качестве дивиденда.

Прибыль на акцию

Прибыль на акцию выражается в центах и представляет собой годовую прибыль, разделенную на средневзвешенное число акций в обращении в течение года. Формула расчета следующая:

$$\text{Прибыль на акцию} = \frac{\text{Прибыль} \times 100}{\text{Средневзвешенное число акций в обращении}}$$

Рост прибыли на акцию является важнейшим показателем прибыльности публичной компании, поскольку он учитывает не только доход от продаж, но также влияние процентных платежей и общий уровень налогообложения компании. Таким образом, прибыль — это весь доход, заработанный для акционеров, а не только сумма выплаченных дивидендов, и, кроме того, она обеспечивает финансирование без дополнительной эмиссии акций.

Когда выпускаются дополнительные акции, например:

- путем выпуска «прав» (см. ниже) для существующих акционеров, чтобы финансировать расширение деятельности,
- для оплаты покупки другой компании вместо оплаты деньгами,
- для продажи менеджерам компании в рамках схемы опционов на акции,

то средневзвешенное число акций в обращении увеличивается и, если доходы не возрастают в той же пропорции, прибыль на акцию сокращается. Для характеристики подобной ситуации часто используют выражение «разводнение прибыли на акцию».

Целью публичной компании должна быть максимизация роста прибыли на акцию в средне- и долгосрочной перспективе и недопущение ее уменьшения или отсутствия роста в любой год. Наиболее успешные публичные компании достигают ежегодного роста

прибыли на акцию свыше 20% (по формуле сложных процентов) на протяжении десятилетия и более.

Выпуском «прав» называется дополнительный выпуск акций с оплатой деньгами для существующих акционеров пропорционально количеству акций, находящихся в собственности каждого из них. Например, выпуск «прав» 1 за 4 означает, что каждый акционер получает право купить одну дополнительную акцию на каждые четыре акции, которыми он уже владеет. Если речь идет о публичной компании, то акционер имеет возможность продать «права» вместо того, чтобы покупать дополнительные акции. При этом он получит некую сумму, отражающую разницу между рыночным курсом акций и подписным курсом акций нового выпуска.

Цена/прибыль

Коэффициент «цена/прибыль», часто называемый «отношение РЕ», ежедневно публикуется в газете Financial Times, наряду с показателями нормы валового дивиденда, покрытия дивидендов и иной информацией об акциях публичных компаний. Метод расчета такой, как и предполагается названием:

$$\text{Цена/прибыль} = \frac{\text{Рыночный курс акции}}{\text{Прибыль на акцию}}$$

За рыночный курс акции принимается биржевая цена закрытия предыдущего дня, публикуемая в финансовой прессе.

Например, если для нескольких сотен компаний разных отраслей средний показатель «цена/прибыль» составляет 12,9, то это можно интерпретировать следующим образом: цена акции типичной компании в 12,9 раза превышает прибыль, заработанную компанией в предыдущем году в расчете на одну акцию.

В целом, когда отношение «цена/прибыль» какой-то компании выше, чем среднее для данного сектора, фондовый рынок ожидает, что эта компания в обозримом будущем достигнет более высоких, чем в среднем, доходов на акцию, оправдывающих более высокую

оценку ее акций. В определенных обстоятельствах объяснение может быть совершенно иным. Например, на рынке могли широко распространиться слухи о возможном поглощении данной компании, и курс ее акций уже значительно вырос в предвкушении цены, которую предложит покупатель.

Никогда нельзя забывать, что анализ курсов акций и особенно предсказание их будущих изменений не сводятся к простому вычислению различных показателей. Иначе сделать состояние на фондовом рынке было бы проще простого. На практике даже самые искушенные управляющие инвестиционных фондов допускают иногда дорогостоящие ошибки в своих оценках.

Рыночная капитализация

Рыночная капитализация публичной компании — это просто общая стоимость всех ее акций. Она рассчитывается следующим образом:

Рыночная капитализация = количество выпущенных акций ×
× рыночный курс акции.

Разумеется, рыночная капитализация не указывает на цену, которую пришлось бы заплатить при поглощении компании. Обычно потенциальному «захватчику» приходится предлагать примерно на 35% больше курса акций на момент, когда впервые появились слухи о возможности покупки. Для победы в конкурентных торгах может потребоваться оферта с ценой, превышающей прежний курс акций по крайней мере на 50%.

Активы на акцию

Показатель активов на акцию обычно выражается в центах. Он рассчитывается по формуле:

$$\text{Активы на акцию} = \frac{\text{Собственные средства (по балансу)}}{\text{Количество выпущенных акций}}$$

Собственные средства (the shareholders' funds) — это эмитированный уставный капитал, учитываемый по номинальной стоимости, и резервы. Помимо нераспределенной прибыли резервы

включают дополнительный капитал и переоценку недвижимости, если такие статьи имеются.

Кому-то покажется удивительным, что показатель активов на акцию, приводимый в аудированном балансовом отчете компании, может быть значительно выше или ниже текущих котировок. Опять же, причина проста. Главными факторами, определяющими рыночный курс акций большинства компаний, являются самый последний показатель прибыли на акцию и ожидаемые перспективы роста. Балансовая стоимость активов обычно оказывает большое влияние на цену акций лишь там, где существенную долю цены составляют денежные средства и высоколиквидная недвижимость компании.

В некапиталоемкой прибыльной компании, например процветающем рекламном агентстве, активы на акцию могут составлять лишь небольшую часть ее рыночной цены. Для сравнения возьмем производственную компанию с низкой рентабельностью и высоким удельным весом балансовых активов в цене акций. Весьма вероятно, что активы не могут быть превращены в соответствующую сумму денег, даже если компанию ликвидировать. Поэтому курс акций будет находиться под гнетом низкой рентабельности и вполне может оказаться значительно ниже балансовой стоимости активов, приходящихся на одну акцию.

Практический пример

Рассмотрим информацию об акциях (вымышленной) компании, которая могла бы появиться в газете Financial Times:

2004 год		Компания	Цена + или -	Дивид.		Норма		
Макс.	Мин.			чист.	покр.	дивид.	цен./приб.	
595	425	Hickbush Holdings 50ц.	558	-4	15,0	2,4	3,6	11,6

Данная информация сообщает читателю, что:

- максимальный курс акций в 2004 году составил 595 центов;
- минимальный — 425 центов;
- номинальная стоимость акции 50 центов;
- цена закрытия предыдущего дня 558 центов (среднее между ценой покупки и ценой продажи);

- (средний) курс был на 4 цента ниже предыдущей цены закрытия;
- суммарный дивиденд, выплаченный на каждую акцию в истекшем финансовом году, составил 15,0 центов после вычета подоходного налога по стандартной ставке 25%;
- коэффициент покрытия дивиденда в прошлом году составил 2,4;
- норма валового дивиденда в прошлом году составила 3,6%;
- отношение «цена/прибыль» равно 11,6, исходя из последнего курса акций в 558 центов.

Расчет фондовых показателей для этой вымышленной компании мог бы базироваться как на представленных данных, так и на следующей информации из ее годового отчета:

- валовой дивиденд на акцию: 20 центов;
- прибыль: \$412,0 млн;
- сумма выплаченных дивидендов: \$172,1 млн;
- количество выпущенных акций: 860,6 млн;
- собственные средства: \$3 438 млн.

$$\text{Норма валового дивиденда} = \frac{\text{Валовой дивиденд на акцию}}{\text{Рыночная цена акции}} = \frac{20,0 \text{ ц.}}{558 \text{ ц.}} = 3,6\%$$

$$\text{Покрытие дивиденда} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выплаченный валовой дивиденд}} = \frac{\$412,0 \text{ млн}}{\$172,1 \text{ млн}} = 2,4$$

$$\text{Прибыль на акцию} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Средневзвешенное число акций в обращении}} = \frac{\$412,0 \text{ млн}}{860,6 \text{ млн}} = 48 \text{ ц.}$$

$$\text{Цена/прибыль} = \frac{\text{Рыночная цена акции}}{\text{Прибыль на одну акцию}} = \frac{558 \text{ ц.}}{48 \text{ ц.}} = 11,6$$

$$\begin{aligned} \text{Рыночная капитализация} &= \frac{\text{Количество эмитированных акций на конец года}}{\text{акций на конец года}} \times \text{курс акций} = \\ &= 860,6 \text{ млн} \times 558 \text{ ц.} = \mathbf{\$4,8 \text{ млрд.}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Активы на акцию} &= \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Количество выпущенных акций}} = \frac{\$3\,438 \text{ млн}}{860,6 \text{ млн}} = \mathbf{399 \text{ ц.}} \end{aligned}$$

Сравнительный анализ акций

Иногда кто-нибудь спрашивает: «Какое соотношение «цена/прибыль» можно считать хорошим?», как бы подразумевая, что существует некий универсальный и неизменный эталон, к которому нужно стремиться. При этом полностью упускается суть дела. Вспомним резкое падение курсов акций в США в октябре 1987 года, которое негативно отразилось на фондовых рынках многих стран. Тогда акции упали в цене более чем на 20%, что означает такое же снижение показателя «цена/прибыль», поскольку он рассчитывается, исходя из текущей рыночной цены акций. В любой момент времени показатели «цена/прибыль» на фондовых рынках разных стран различаются весьма существенно. Более того, на одном и том же фондовом рынке отношение «цена/прибыль» для разных секторов экономики также может широко варьироваться.

Таблица индексов курсов акций, ежедневно публикуемая в газете Financial Times, содержит показатели «цена/прибыль» и нормы валового дивиденда для целого ряда отраслей.

Самое правильное — сравнивать акции какой-то компании:

- со средними показателями для отрасли, публикуемыми в таблице индексов курсов акций Financial Times;
- с аналогичными компаниями.

Стоимость акций частных компаний

Владельцы частных компаний иногда имеют экстравагантные и весьма нереалистичные представления о стоимости их бизнеса, особенно когда речь идет о его продаже. Используя отношение «цена/прибыль», можно составить общее представление о возможной цене, которую покупатель будет готов уплатить.

Рассмотрим частную компанию по производству строительных материалов. Предположим, что прибыль до налогообложения составила в 2004 году \$600 000 и прогнозируется ее увеличение до \$650 000 в 2005 году. Чистые активы компании, при нынешней стоимости принадлежащей ей недвижимости, равны \$2,4 млн. Владельцы полагают, что их бизнес стоит не меньше \$5 млн.

Оценка частных компаний с использованием отношения «цена / прибыль» обычно базируется на предположении, что при расчете прибыли из ее суммы до налогообложения следует вычитать полные 35% налога на корпорации.

Фактическая прибыль до налогообложения	\$600 000
За вычетом 35% налога на корпорации	<u>(\$210 000)</u>
Прибыль	\$390 000

Допустим, что показатель «цена / прибыль» в секторе строительных материалов равняется 10,8. Прогнозируется примерно «средний» рост прибыли в 2005 году, поэтому кто-то мог бы предположить, что потенциальный покупатель будет использовать средний показатель «цена / прибыль». Неверно! Практика показывает, что покупатели частных компаний обычно рассчитывают на скидку по крайней мере в 20% по сравнению с аналогичной публичной компанией. В таком случае отношение «цена / прибыль» составило бы примерно 8,6 по отношению к прибыли в \$390 000, что дает в итоге менее \$3,5 млн.

Следует подчеркнуть, однако, что показатель «цена / прибыль» дает лишь самое общее представление о вероятной «цене покупателя» частной компании. Другие факторы также будут влиять на фактическую цену сделки. Цена покупки обычно возрастает под воздействием таких факторов, как:

- скудость выбора или редкая возможность покупки, что является результатом недостаточного числа привлекательных компаний, выставляемых на продажу в данном секторе;
- лидерство в своей в отраслевой нише;
- дополнительные возможности получения прибыли для покупателя.

Факторы, которые обычно снижают цену:

- неоправданная зависимость от одного потребителя;
- низкая балансовая стоимость акций по сравнению с запрашиваемой ценой;
- особая зависимость бизнеса от личного вклада нынешних владельцев, что может быть трудновосполнимо.

Методы увеличения прибыли

Основными из них являются:

- бюджетный контроль;
- управление денежными средствами;
- управление прибылью;
- финансовый анализ проектов.

Бюджетный контроль

Реалистичные бюджеты, оперативные ежемесячные отчеты о фактических результатах и регулярно обновляемые прогнозы ожидаемых итогов финансового года являются фундаментальными основами финансового управления и контроля.

Основные проблемы

Первоклассных процедур еще недостаточно для обеспечения эффективной разработки и исполнения бюджета. Важнейшее значение имеет заинтересованное отношение руководства. Требуется ответить на два основных вопроса:

- (1) Какой уровень производственных достижений должен быть отражен в бюджете?
- (2) Кто отвечает за достижение запланированного уровня?

Планируемые объемы должны быть нелегкими, но достижимыми при полной самоотдаче и согласованности в работе менеджеров.

Отнюдь не достаточно, что только генеральный директор, главный управляющий или региональный менеджер, ответственный за отдельное направление бизнеса, заняты достижением заплани-

рованного уровня прибыли. Необходима коллективная приверженность совета директоров в целом и каждого менеджера компании в частности. В противном случае у людей может сложиться узкий взгляд на свои обязанности и сферу ответственности, например: достижение такого-то объема продаж или контроль над затратами в соответствии с бюджетом подразделения. Этого не следует допускать. Если, например, валовая выручка от продаж падает ниже запланированной, то нужно предпринять все возможное, чтобы компенсировать это надлежащим снижением издержек по всем направлениям.

Бюджетные предположения

Предположения, на основе которых предстоит разрабатывать бюджет, должны быть одобрены советом директоров и с самого начала представлены в письменном виде. Это будет гарантировать, что подразделения не исходят из разных предположений, и позволит руководству компании корректировать проект бюджета, внося в него необходимые изменения. Предположения, которые нужно сделать и записать, включают:

- увеличение цен на производимые товары и услуги
 - предполагаемый процент увеличения и дату введения для каждой группы товаров или услуг;
- дата начала производства каждого нового товара или услуги;
- планируемые даты других событий, влияющих на исполнение бюджета, например:
 - открытие нового отделения или магазина,
 - переезд на новое место,
 - назначение дополнительных менеджеров по продажам;
- ожидаемые повышения заработной платы;
- инфляция издержек по различным категориям расходов;
- обменные курсы валют и изменения цен биржевых товаров, где необходимо;
- наем дополнительных работников;
- крупные статьи расходов, предоставленные на усмотрение руководителей подразделений, например маркетинг или опытно-конструкторские работы;
- проекты, требующие существенных капиталовложений;

- влияние предполагаемых законодательных изменений и других внешних факторов, таких как:
 - увеличение взносов обязательного страхования,
 - дополнительные расходы, связанные, например, с новыми стандартами упаковки пищевых продуктов.

Координация

Большинство компаний состоит из нескольких отдельных подразделений и служб. Если бы в каждом из них разрабатывались детальные бюджеты, которые затем просто сводились бы в общий бюджет компании, то итоговые показатели прибыли и движения денежных средств могли бы оказаться неприемлемыми. Чтобы этого не произошло, нужна координация на ранней стадии.

Эффективным способом такой координации является коллективная разработка и согласование исполнительными директорами компании основных параметров проекта бюджета, прежде чем начнется детальная проработка бюджетов подразделений. набросок проекта бюджета может состоять всего лишь из предварительного плана по прибыли и убыткам и плана движения денежных средств на предстоящий год. Таким образом, каждый директор уже будет иметь представление о приемлемом размере бюджетов своих подразделений.

План продаж

В идеале, прежде чем отдельные подразделения приступят к детальной разработке своих бюджетов, должен быть подготовлен общий план продаж, который следует обсудить с каждым подразделением. В противном случае отдельные службы — снабженческая, производственная, сбытовая и транспортная — должны будут разрабатывать свои планы, основываясь на умозрительных оценках объема и структуры продаж, которые еще только будут заложены в бюджет компании.

Необходимо сделать все возможное, чтобы спланировать продажи максимально точно, несмотря на все неопределенности. Любое расхождение между плановыми и фактическими продажами, скорее всего, несоразмерно сильно отразится на прибыли и денежных потоках.

Не следует оценивать стоимость продаж просто в виде общего итога, она должна рассчитываться исходя из конкретного количества единиц товара, которое будет продано, и цен реализации, которые будут при этом достигнуты.

Накладные расходы

Ежегодные бюджетные кампании предоставляют возможность не просто планировать расходы подразделений на предстоящий год, но и поставить под вопрос само существование, размеры и методы работы каждого подразделения. К сожалению, далеко не все компании используют такую возможность.

То, о чем пойдет речь ниже, может выглядеть как призыв к анархии, но это не так. Данная методика известна как «бюджетирование с нуля» (zero-based budgeting), и некоторые компании используют различные ее варианты на протяжении многих лет. По сути, это значит взять на вооружение принцип «чистого листа» и посмотреть, как та или иная потребность могла бы быть удовлетворена наилучшим образом, если бы данного подразделения не было. Например, доставка товаров, возможно, была бы полностью передоверена специализированным компаниям, а не производилась грузовиками фирмы при большом числе занятых. Или, по крайней мере, грузовики можно было бы арендовать, а не держать на балансе. «Бюджетирование с нуля» позволяет критически оценить существующие методы и стандарты деятельности.

Зарплата персонала и другие расходы, которые неизбежно возникают в результате найма работников, являются значительной частью большинства бюджетов накладных расходов. Недостаточно просто предусматривать общую сумму расходов на персонал, необходим детальный анализ и планирование этих расходов по месяцам. Там, где предстоит нанимать дополнительных работников, каждая вакансия должна быть детально описана:

- название должности,
- заработная плата и премии,
- дата начала работы,

- оценка необходимых капиталовложений, например служебный автомобиль, компьютер,
- метод и стоимость рекрутинга.

Недопустимой небрежностью было бы планировать бюджет для дополнительного персонала, исходя из примитивного допущения, что каждый сотрудник приступает к работе с первого числа финансового года.

При рассмотрении бюджетов накладных расходов подразделений вышестоящим руководителям следует подвергать критическому разбору предлагаемый список дополнительных работников. Необходимость увольнять людей, когда продажи падают существенно ниже запланированного уровня, является дорогостоящей, болезненной, трудоемкой и в целом деморализующей. Лучшим способом избежать проблем является непримиримое отношение к людям избыточным или преждевременным вакансиям, предлагаемыми в бюджетах подразделений.

Аналогичным образом следует четко и на основе детальных обоснований планировать все остальные статьи накладных расходов.

Не нужно соглашаться с крупными округленными суммами, которые руководители подразделений могут расходовать по своему усмотрению, например на торговые выставки или рекламу в прессе. Если в бюджет включена сумма, скажем, в \$150 000, то должно быть представлено надлежащее обоснование, например список выставок, в которых предстоит участвовать, и расходы по каждой из них. Рекламу в прессе следует детализировать по количеству объявлений, размещаемых в каждой газете, и средней цене одной публикации.

Общие суммы неприемлемы и в отношении таких статей, как затраты на патентование и заграничные командировки. Ожидаемые расходы в текущем году плюс поправка на рост объема продаж и предполагаемую инфляцию издержек недостаточны в качестве основы для планирования подобных расходов. Затраты на патентование необходимо планировать исходя из числа заявок, которые будут поданы в каждой стране, умноженного на ожидаемые средние расходы на заявку в каждой стране. Заграничные командировки нужно планировать на основе оценки: кому потребуется ехать, в какую страну и на какой срок.

Капитальные затраты

Здесь также нужны подробные данные; практика общих сумм неприемлема.

Следует составить список конкретных проектов с указанием предполагаемой общей суммы капитальных расходов по каждому из них. Необходимо оценить сопряженные издержки, чтобы они не выпали из соответствующих бюджетов накладных расходов, например стоимость дополнительного программного обеспечения для приобретаемых персональных компьютеров. Нельзя упускать из виду оборудование, которое потребуется заменить, например имеющуюся телефонную станцию на более мощную, иначе возросшее количество звонков не сможет быть обработано должным образом.

Месяцы, когда поставщики будут выставлять счета на каждую очередную порцию капитальных затрат, необходимо выделить как особую часть детального бюджета. Можно подумать, что такая детализация чрезмерна, однако это не так. Комбинация предполагаемого графика капитальных затрат и не совпадающих с ним потребностей бизнеса в оборотных средствах на протяжении года может превысить заемные возможности компании. Единственный способ избежать этого — планировать капитальные расходы по месяцам.

Каждый менеджер должен понимать, что включение проекта в одобренный план капитальных вложений никоим образом не означает автоматического санкционирования затрат. В большинстве компаний справедливо требуют, чтобы по каждому проекту капитальных вложений, превышающему установленный лимит, было представлено на одобрение подробное технико-экономическое обоснование. С другой стороны, нелепо в разгар бюджетного года говорить менеджеру, что расходы по какому-то проекту не будут санкционированы, поскольку его нет в плане. Несомненно, если обстоятельства или приоритеты изменились, предлагаемый проект следует одобрить при условии, что какие-то другие статьи капитальных расходов на равную величину будут уменьшены.

Бюджет денежных средств

Для многих видов бизнеса денежные средства планировать труднее, чем прибыль. Даже когда фактические продажи месяц за месяцем находятся в полном соответствии с бюджетом,

нет гарантии, что покупатели оплатят счета в сроки, запланированные в бюджете. Тем не менее бюджет денежных средств, несмотря на его неизбежную неточность, является самым важным из всех финансовых планов. При этом годовой бюджет денежных средств совершенно недостаточен, если нет дальнейшей детализации. Бюджет должен просчитываться месяц за месяцем, ибо в течение года возможны широкие колебания в размерах необходимого овердрафта.

Должна быть включена каждая статья денежных средств, в частности:

- деньги, полученные от покупателей, исходя из запланированных в бюджете сроков оплаты;
- проценты к оплате или получению;
- платежи поставщикам — исходя из запланированных в бюджете сроков оплаты с момента получения счетов;
- оплата труда и другие расходы по линии персонала, например пенсии и взносы обязательного страхования;
- капитальные затраты по месяцам.

Необходимо включить квартальные, полугодовые и годовые платежи, в частности:

- плату за аренду и лизинг,
- местные налоги,
- промежуточный и итоговый дивиденды,
- предоплату налога на корпорации,
- налог на корпорации,
- платежи страхования,
- премиальные выплаты.

Помесячная разбивка бюджета

Очевидно, что подготовка месячных бюджетов денежных средств означает, что годовые продажи необходимо планировать по месяцам так же, как и текущие и капитальные расходы. Такой месячный анализ часто называют составлением календаря или фазированием бюджета.

Месячный календарь продаж должен быть максимально точным. У многих компаний наблюдаются сезонные колебания

продаж, вызванные разнообразными факторами. Это необходимо учитывать. К счастью, история может стать надежным ориентиром для помесечной разбивки плана продаж. Полезным занятием является расчет ежемесячной доли продаж в их годовом объеме, выполненный для последних трех лет. Графики могут оказаться достаточно похожими, чтобы служить надежным ориентиром для планируемого года.

Аналогичным образом, планируемая годовая прибыль должна быть расписана по месяцам для того, чтобы знать, находится ли компания на пути к ее достижению или нет; поквартальные данные не дают достаточно раннего предупреждения о снижении прибыли.

Эффективная ежемесячная отчетность

Месячная отчетность должна быть оперативной. Достаточно точную информацию, хотя и включающую некоторые оценочные цифры, следует готовить в течение двух недель после окончания каждого месячного или четырехнедельного отчетного периода. В конце концов в следующем месяце любые оценки, которые пришлось сделать, можно заменить фактическими данными. Некоторым компаниям требуется от четырех до пяти недель для подведения итогов за месяц, что неприемлемо.

Показатели продаж должны рассчитываться ежедневно, еженедельно и ежемесячно, поскольку они дают представление о вероятном движении относительно запланированного уровня прибыли.

В условиях широкого распространения компьютерной техники менеджеры обычно завалены цифрами и распечатками, но им часто не хватает информации, пригодной для управления. Например, нужно потратить время, чтобы из простой распечатки всех дебиторов выявить покупателей, к которым пора принять меры по взысканию просроченной задолженности. Дело еще больше усложняется, когда дебиторские распечатки включают всех покупателей, сделавших покупку в течение финансового года, даже если они ничего не должны в настоящий момент.

Обобщающая информация, которая особенно полезна с точки зрения реагирования, включает:

- список покупателей, имеющих просроченную задолженность в течение 60 или 90 дней, возможно, перечисленных в порядке убывания размеров долга, с тем чтобы сразу сосредоточиться на более крупных суммах;
- список всех покупателей, которым было разрешено превысить установленные для них лимиты кредитования.

Сводный месячный отчет должен сопровождаться текстом, комментирующим и разъясняющим важные пункты. Без этого ценность цифрового материала намного снижается. Если предстоит рассмотрение месячных отчетов на совете директоров, необходимо раздать их заблаговременно, чтобы участники успели изучить отчеты до совещания. В противном случае не только время, скорее всего, будет потрачено впустую, но и само обсуждение может оказаться весьма поверхностным.

Месячная отчетность не должна ограничиваться финансовыми сводками. Представляемая информация должна включать все, что необходимо для эффективного управления бизнесом, например данные о стоимости или количестве:

- предложений и заявок на участие в тендерах,
- полученных заказов,
- числе занятых по сравнению с запланированным,
- продаж, потерянных вследствие недостатка готовой продукции на складе.

Годовые финансовые прогнозы

После того как бюджет утвержден, любые попытки его пересмотра должны встречать решительное сопротивление, даже если они обусловлены непредвиденными или полностью неподконтрольными обстоятельствами, например неожиданным дополнением к государственному бюджету, повышающим размер взносов обязательного страхования, выплачиваемых предпринимателями. Менеджеры всегда будут страстно желать пересмотра, ведущего к уменьшению планируемой прибыли, но о просьбе увеличить ее никто не слышал. Как только плановая прибыль снижена, это немедленно становится общепринятым стандартом работы. Об исходном бюджете быстро забывают.

Нельзя допускать, чтобы такое случилось. Трудно представить публичную компанию, оправдывающую неудовлетворительную прибыль ссылками на то, что некоторые ее филиалы не выполнили план. По меньшей мере, это восприняли бы как неуклюжую отговорку. Команда управляющих должна концентрироваться на действиях, ведущих к достижению запланированной прибыли, несмотря на непредвиденные препятствия.

Бывают ситуации, когда в первые месяцы года фактическая прибыль соответствует плановой, однако уже произошли события, которые будут негативно влиять на прибыль в оставшуюся часть года. В качестве примеров можно привести сокращение числа полученных запросов или заказов, неблагоприятное изменение валютных курсов и ставок банковского процента или неожиданное увеличение стоимости сырья.

Годовые прогнозы прибыли и движения денежных средств следует регулярно обновлять, чтобы количественно определить ожидаемое невыполнение. Пересмотр должен осуществляться по крайней мере ежеквартально. Еще лучше пересматривать прогнозы ежемесячно, а корректировать по мере необходимости. Хотя прогнозы готовятся финансовой службой, они должны учитывать мнение менеджеров, ответственных за реализацию планов. Кроме того, обновленные прогнозы следует сопровождать кратким текстом, поясняющим существо и причины поправок. Наличие прогнозов на конец года дает возможность совету директоров сосредоточиться на дальнейших действиях по увеличению прогнозируемой прибыли, а не просто подводить итоги прошедшего месяца.

Управление денежными средствами

Когда кредиторам не платят в разумные сроки, назначается временный или конкурсный управляющий. К этому времени компания, возможно, уже заработала небольшую прибыль в текущем месяце, либо ее владельцы почувствовали уверенность, что в ближайшие несколько месяцев убытки уступят место прибыли. Возможно, бизнес расширяется. Однако все это ровным счетом ничего не значит, если нет возможности достаточно быстро оплатить долги. На самом деле одной из причин возникших трудностей могло быть как раз

то, что бизнес расширялся слишком быстро по отношению к имеющимся финансовым ресурсам.

Было бы совершенно неправильно думать, что управление денежными средствами необходимо только тогда, когда компания сталкивается с угрозой банкротства. Эффективное управление денежными средствами является настолько важным, что каждая компания должна заниматься им 365 дней в году и, чтобы подчеркнуть его значимость, 366 дней в високосном году.

Управление денежными средствами необходимо для оптимизации прибыли. Иначе сумма выплачиваемых банку процентов будет неоправданно велика. Финансовая служба не управляет компанией, как не управляет она и денежными средствами. В обоих случаях финансисты всего лишь помогают своим коллегам из команды менеджеров. Управление денежными средствами является ключевой задачей руководителей.

Фундаментом эффективного управления денежными средствами является подробный план движения денежных средств, распланированный по месяцам. Другие важнейшие составляющие денежного управления включают:

- обеспечение своевременной оплаты со стороны покупателей;
- планирование и контроль денежных средств, обслуживающих товарно-материальные запасы и незавершенное производство;
- достаточно быстрые платежи кредиторам, чтобы избежать неблагоприятных коммерческих или финансовых последствий;
- удержание накладных расходов в разумных пределах;
- наличие доступа к необходимым кредитным ресурсам и банковскому овердрафту;
- регулярное сопоставление фактического движения денежных средств с плановым;
- поддержание диалога с банком.

Кроме того, нужна благоразумная и непреклонная позиция в отношении капитальных затрат.

Управление дебиторской задолженностью

Управление дебиторской задолженностью охватывает весь процесс получения своевременной оплаты от покупателей. Некоторые

думают, что для этого нужно всего лишь высылать счета и писать письма-напоминания тем покупателям, которые не платят в срок. Если бы все было так просто, но, увы, в реальности дела обстоят совсем по-другому. Ниже представлены основные элементы управления дебиторской задолженностью.

Депозит вместе с заказом

При поставках товаров или услуг, производимых по специальному заказу клиентов, уместно вспомнить о требовании внесения задатка. Если нет веских оснований считать, что это повредит бизнесу, подобную политику, несомненно, следует проводить. То, что никто из конкурентов не делает этого, отнюдь не служит веским аргументом. Многие компании и профессиональные партнерства обнаружили удивительную готовность покупателей вносить задаток, особенно когда им объяснят объем предстоящей работы.

Выставление промежуточного счета

Многие компании сферы услуг упускают обоснованные возможности для выставления промежуточных счетов, о чем следует договариваться предварительно, как об обычном порядке расчетов. Надо ориентироваться на выставление счета клиенту сразу по завершении каждого этапа.

Быстрая доставка счета

Использование комплексных бланков позволяет автоматически выписывать счет, который поступает к покупателю как часть товарно-транспортной документации, сопровождающей товар. Счет за услуги, однако, может прийти с существенной задержкой.

Кредитоспособность

Быстрое выставление счетов, безусловно, важно, однако оно предполагает, что покупатель в состоянии и намерен платить. В этом отношении поставки некоторым частным компаниям и физическим лицам могут создать проблемы.

Кредитоспособность частных компаний необходимо проверять. Простого запроса рекомендаций от двух других поставщиков может оказаться недостаточно. Клиент может своевременно платить по их счетам только для того, чтобы заручиться рекомендациями.

Справка из банка также может не раскрывать достаточной информации о покупателе. Особенно остерегайтесь клиентов, которые делают два-три небольших заказа и вовремя их оплачивают, но лишь для того, чтобы затем сделать крупный заказ, оплатить который они не в состоянии или даже не намерены. Самую свежую информацию о кредитоспособности любой компании можно купить всего за несколько долларов. Однако лучше проводить выборочную, а не сплошную проверку кредитоспособности, как это делают некоторые компании. Тем не менее вывод очевиден: если сомневаетесь, купите справку о кредитоспособности клиента.

Кредитоспособность физического лица проверить трудно. Внешний вид может производить впечатление богатства, но быть всего лишь преднамеренной маскировкой. Поэтому целесообразно просить предоплату заказа или по крайней мере достаточно крупный задаток. Нужно установить четкий лимит на максимальную сумму кредита, который следует неукоснительно соблюдать.

Кредитные лимиты

Многим компаниям имеет смысл установить кредитные лимиты на каждого корпоративного клиента, определяющие максимальный размер разрешенного кредита. Если в результате выполнения очередного заказа этот лимит будет превышен, следует предупредить соответствующего менеджера. Возможно, простого телефонного звонка с просьбой оплатить часть накопившегося долга, прежде чем будет выполнен следующий заказ, будет достаточно, чтобы тут же получить чек.

Устранение отговорок

Некоторые клиенты используют безотказный прием — они выжидают с оплатой до тех пор, пока их не «прижмут», и только тогда указывают, что в счете была пропущена важная информация, например:

- номер заказа покупателя,
- ставка НДС поставщика,
- адрес доставки.

Они отметят, что до получения этой информации счет невозможно даже акцептовать. Опять же, лекарство простое. Обеспечьте, чтобы вся информация о заказе, включая условия оплаты, была четко и правильно указана в счете.

Скидка за быструю оплату

Теоретически скидка с указанной в счете цены, стимулирующая быструю оплату, выглядит как неплохая идея. В действительности может быть совсем по-другому. Нужно анализировать стоимость такой скидки и потенциальную выгоду.

Допустим, компания предлагает скидку в 2,5% при оплате в течение семи или десяти дней с даты, указанной в счете. Если в результате покупатель оплачивает счет на два месяца раньше, чем без такого стимула, то это равноценно 15% годовых. Эта цифра возникла следующим образом: затраты в 2,5% с целью получения оплаты на два месяца раньше надо умножить на шесть, чтобы получить стоимость скидки в годовом масштабе. Если сравнить ее с альтернативной стоимостью соответственно увеличенного овердрафта, то в определенных условиях подобная практика может оказаться оправданной. Однако если в результате 2,5%-ной скидки за быструю оплату покупатель платит лишь на месяц раньше, то это будет стоить поставщику 30% годовых, что дорого.

Еще хуже, когда некоторые крупные покупатели оплачивают свои счета, скажем, через месяц и при этом автоматически вычитают скидку за быструю оплату. Столкнувшись с такой ситуацией, некоторые менеджеры по продажам скорее смирятся, чем рискнут испортить отношения с важным клиентом. Это далеко не эффективное управление денежными средствами.

Напоминание об оплате

На следующий день после истечения срока платежа необходимо сделать напоминание.

При приеме заказа следует выяснить фамилию, должность и адрес лица, ответственного за оплату. Если это международная компания, то, возможно, потребуются направлять счета в региональный или головной офис, расположенный в другой стране. Напоминание об оплате должно быть адресовано соответствующему лицу. В нем следует осведомиться о наличии какой-либо причины неплатежа и попросить немедленно сообщить о ней.

Последующие телефонные звонки

Если платеж не поступил в семидневный срок после напоминания об оплате, следует позвонить лицу, ответственному за платежи.

При неудовлетворительном ответе нужно позвонить менеджеру, делавшему заказ, и попросить произвести оплату без дальнейших задержек. Если появляются какие-либо отговорки, причины или оправдания, с ними нужно разбираться немедленно. Иногда требуется две-три недели, чтобы развеять какое-то сомнение, что равносильно продлению кредита покупателю просто из-за некомпетентности менеджера.

Дальнейшие действия

Если платеж не приходит, надо в течение нескольких дней предпринять дальнейшие действия. Промедление, а точнее, откладывание, скорее всего, значительно уменьшит шансы на получение какой-либо оплаты вообще. В зависимости от суммы и страны следует обратиться либо в агентство по взысканию долга, либо к юристу.

Управление запасами и незавершенным производством

Расходы на хранение сырья, полуфабрикатов и готовой продукции зачастую являются опасно высокими. Проведенные крупными компаниями исследования показали, что годовые затраты на хранение запасов составляют от 25 до 40% их стоимости. Иными словами, каждый \$1 млн сырья и материалов требует еще \$250 000–400 000 в год в виде расходов на хранение.

На первый взгляд, в эти цифры трудно поверить. Однако, если перечислить различные элементы затрат, их реальность становится очевидной. Стоимость хранения запасов и незавершенного производства включает:

- проценты на привлекаемые финансовые ресурсы;
- складские расходы, такие как аренда, местные налоги и оплата различных услуг, связанных с занимаемыми помещениями;
- отопление и освещение помещения;
- страхование;
- повреждение и хищение хранимых ценностей;
- расходы на складское оборудование и погрузочно-разгрузочные механизмы.

Эффективное управление запасами требует непрерывного взаимодействия маркетинговых, сбытовых, производственных и снабженческих подразделений. Несмотря на то что компании разрабатывают детальные планы производства и снабжения, фактический объем продаж либо их структура нередко существенно отличаются от запланированных. Поэтому необходимо, чтобы:

- маркетинговая служба заблаговременно предупреждала другие подразделения о готовящихся кампаниях по продвижению товаров и прогнозировала их влияние на продажи;
- отдел сбыта постоянно информировал как производственные, так и снабженческие подразделения об изменениях в объеме полученных запросов и заказов с целью соответствующей корректировки планов.

Необходимо предпринимать все возможные усилия по сокращению производственного цикла «сырье — готовая продукция». Малому бизнесу нужно использовать концепцию управления запасами «точно вовремя», чтобы так же, как и крупные компании, получать осязаемые результаты. Подобные методы не являются заповедной вотчиной крупного бизнеса.

Платежи кредиторам

Затягивание платежей кредиторам до тех пор, пока они не начнут предусмотренных законом процедур взыскания долга, может оказаться дорогостоящим и контрпродуктивным. Например, если налог не уплачен вовремя, налоговая служба начисляет проценты, которые нельзя списать на себестоимость. Некоторые поставщики используют любую возможность поднять указанную в заказе цену, чтобы компенсировать возможную задержку платежа. К тому же, если «долго платящему» клиенту вдруг срочно потребуется товар или услуга, его просьба о помощи, скорее всего, будет воспринята без особого энтузиазма.

Эффективное управление снабжением и кредиторской задолженностью предполагает, что:

- ни один заказ не делается без согласования цены. Об этом часто забывают, особенно при срочных заказах, что позволяет поставщику самому назначить цену, которую ему заплатят;

- каждый заказ должным образом санкционирован;
- оплата надлежащим образом санкционирована. Заказ может быть выполнен, а платеж еще предстоит завизировать в подтверждение удовлетворительного качества и сроков исполнения;
- в целях получения выгоды от хорошей скидки произведена ускоренная оплата. Выгода, полученная за счет использования преимуществ скидки за быструю оплату, может значительно перевесить процентные расходы по дополнительному овердрафту;
- при размещении крупных заказов получены скидки за количество, ставки которых будут гибко меняться в случае уменьшения заказа из-за недостаточного спроса. Некоторые поставщики предлагают значительные в процентном отношении скидки за крупные заказы. Договоренность о гибком изменении ставок при сокращении объема заказа позволяет избежать риска образования сверхнормативных запасов, если спрос окажется ниже ожидаемого;
- запланированный срок кредиторской задолженности в целом соблюдается. Например, если плановый срок оплаты 60 дней, то это можно обеспечить дифференцированным подходом к отдельным кредиторам.

Накладные расходы

Распространенной причиной денежных кризисов является наращивание накладных расходов в расчете на будущие продажи, которые приходят не так быстро, как ожидалось. Например, разработка продукции нового поколения может оказаться значительно более дорогостоящей и занять больше времени, чем предполагалось. Или уровень продаж, достигнутый новыми филиалами, оказывается намного ниже запланированного. Подготовить бюджет движения денежных средств, основанный на оптимистичных проектировках продаж — это только полдела. Гораздо важнее обеспечить наличие достаточного финансирования на случай, если фактические продажи окажутся существенно ниже плановых.

Другой ловушкой, в которую лучше не попадать, является бюджет, основанный на амбициозном и неуклонном росте продаж

в течение года. Для его реализации придется нанять и обучить дополнительный персонал, который будет обеспечивать запланированный рост продаж. Однако при найме дополнительных работников в остальные подразделения нужна осторожность, ибо, если рост продаж окажется меньше ожидаемого, бремя накладных расходов будет опустошать как прибыль, так и денежные поступления.

Адекватное финансирование

Поступление денежных средств трудно предсказать точно. Оно зависит не только от объема и графика продаж в течение года, но также и от скорости оплаты счетов покупателями.

Девизом должно быть: «Безопасность — прежде всего!» Опасно, а не просто неразумно, предполагать, что потребуются лишь такое финансирование, которое вытекает из потребностей амбициозного плана продаж. Если последние упадут ниже запланированного уровня, это, скорее всего, окажет несоразмерно большое влияние на прибыль и денежные потоки. Особенно это относится к компаниям сферы услуг, у которых в краткосрочном плане накладные расходы сохраняются в целом неизменными, несмотря на значительные колебания уровня продаж, например у страхового брокера или агента по недвижимости.

Следует количественно оценить возможные финансовые последствия недостаточного уровня продаж, и совет директоров должен принять меры по обеспечению дополнительного финансирования в случае необходимости. Источники внешнего финансирования включают:

- выпуск ценных бумаг: обыкновенных акций, привилегированных акций, конвертируемых облигаций, долгосрочных и краткосрочных облигаций и т. д.;
- продажу и последующую аренду принадлежащей компании недвижимости;
- лизинг и покупку в рассрочку активов;
- займы с фиксированными сроками;
- факторинг дебиторской задолженности;
- банковский овердрафт.

Контроль за движением денежных средств

Недостаточно каждый месяц просто проверять выписку с банковского счета с целью удостовериться, что остаток согласуется с бюджетом денежных поступлений и платежей. Ситуация может быть значительно хуже, чем представляется, поскольку:

- некоторые крупные платежи, например НДС или за аренду здания, были произведены, но еще не прошли межбанковский клиринг и потому не отражены в выписке, сделанной на конец месяца;
- бухгалтерия приостановила платежи поставщикам, чтобы не выйти за рамки плана движения денежных средств или лимита по овердрафту;
- в следующем месяце предстоит крупный незапланированный платеж.

Эффективный контроль денежных потоков требует ежемесячно:

- сравнивать фактические поступления и платежи с плановыми, чтобы установить расхождения, которые в противном случае оставались бы невыявленными еще какое-то время;
- обновлять прогноз движения денежных средств на каждый из трех последующих месяцев и оставшуюся часть финансового года в целом, чтобы определить, есть ли необходимость в корректирующих действиях.

В некоторых крупных компаниях прогноз движения денежных средств на следующий месяц готовится еженедельно, чтобы жестко контролировать финансы.

Контакты с банком

Некоторые компании практикуют неверную политику избегать по возможности контактов с курирующим их менеджером банка. Это недальновидно. Рано или поздно наступит день, когда поддержка банка окажется необходимой для преодоления временного платежного кризиса. Когда такое случается, хорошие отношения, сложившиеся в ходе регулярных контактов с банком, безусловно, играют важную роль.

Минимум необходимого общения состоит в том, чтобы звонить в банк, если лимит по овердрафту будет превышен хотя бы на день. Это элементарная вежливость, которая укрепляет уверенность банка в том, что компания осведомлена о ситуации с овердрафтом. Если есть вероятность, что лимит по овердрафту станет недостаточным, нужно попросить менеджера о встрече, на которой рассказать о сложившихся обстоятельствах и представить обновленный прогноз месячного движения денежных средств.

Некоторые компании идут еще дальше. Периодически в течение года в банк направляются копии аудированных бухгалтерских отчетов, годового плана движения денежных средств с разбивкой по месяцам и отчетов дирекции. Делать это не обязательно. Однако доверие банка возрастает. Возможно также, что банковский менеджер предложит альтернативный вариант решения финансовых проблем, который будет более привлекательным, чем увеличение овердрафта.

Примерная схема прогноза движения денежных средств представлена на стр. 166.

Управление прибылью

Каждый менеджер должен понимать анатомию прибыли. Может показаться удивительным, но стандартные или обычные отчеты о прибылях и убытках раскрывают ее не полностью. Чтобы эффективно управлять прибылью, этот отчет нужно проанализировать с точки зрения переменных и постоянных издержек, что позволит определить предельную прибыль.

Переменные издержки

Переменные издержки растут или уменьшаются прямо пропорционально объему продаж. Примерами переменных издержек являются:

- материалы, из которых изготавливается готовая продукция;
- роялти, выплачиваемые с каждой единицы проданного товара;

- стоимость доставки, когда используются услуги специализированного перевозчика, а не собственный транспорт компании.

Доля переменных издержек в объеме продаж широко варьируется в зависимости от вида деятельности. У торговца уцененными товарами, продающего их почти по себестоимости, переменные издержки составляют значительную часть продаж. Напротив, в десятиполосном боулинге процент переменных издержек невысокий. Однако было бы неверно полагать, что низкая доля переменных издержек автоматически ведет к высокой прибыли, и наоборот. Прибыль всегда находится под влиянием уровня постоянных издержек в компании, независимо от достигнутого объема продаж.

Постоянные издержки

Несмотря на колебания объема продаж, постоянные издержки остаются неизменными в краткосрочной перспективе, если, конечно, не принять специальных мер. Эти издержки имеют тенденцию зависеть не от объема, а от времени, как, например, ежемесячная оплата труда и амортизация. Примерами постоянных издержек являются:

- аренда,
- местные налоги,
- амортизация,
- заработная плата,
- расходы на уборку.

Безусловно, некоторые из таких издержек являются отчасти переменными. Очевидный пример — плата за телефон, состоящая из абонентской платы и повременных платежей, зависящих от продолжительности разговоров. Для промышленных компаний важной проблемой является классификация производственных трудовых затрат. Они непосредственно связаны с себестоимостью продукта, но не обязательно являются переменными. Лишь немногие компании могут нанимать и увольнять работников в прямой зависимости от объема продаж. В краткосрочной перспективе рабочая сила рассматривается скорее как постоянный ресурс, а незначительные колебания продаж компенсируются изменением уровня запасов.

В целях упрощения расчетов некоторые компании выделяют издержки, которые бесспорно являются переменными, а все остальные классифицируют как постоянные. Это не совсем верно, но, по-видимому, целесообразно.

Предельная прибыль

Предельная прибыль определяется как выручка от реализации минус переменные издержки, относящиеся к проданным товарам. Важным показателем, который необходим для управления прибылью, является норма предельной прибыли:

$$\text{Норма предельной прибыли} = \frac{\text{Выручка от реализации} - \text{переменные издержки по проданным товарам}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100$$

Если продажи компании равны \$10 млн, а переменные издержки по проданным товарам — \$5,5 млн, то норма предельной прибыли составит:

$$\text{Норма предельной прибыли} = \frac{\$10 \text{ млн} - \$5,5 \text{ млн}}{\$10 \text{ млн}} = \frac{\$4,5 \text{ млн}}{\$10 \text{ млн}} = 45\%$$

Не следует думать, что высокая норма предельной прибыли будет гарантировать высокую прибыль. Один необычный пример показывает, что может произойти. Несколько лет назад некая электронная компания учредила дочернюю фирму по производству и сбыту кремниевых чипов. С самого начала было понятно, что высокие показатели минимально возможной производственной мощности предприятия и, соответственно, численности обслуживающего персонала приведут к существенным убыткам в первые годы работы. На третий год была достигнута предельная прибыль в 74%. Однако вследствие того, что фактические продажи были все еще намного ниже, чем позволяли производственные мощности, постоянные издержки составили 205% выручки от реализации. В результате получился убыток в 131% от объема продаж. Резким

контрастом стал следующий год, когда продажи выросли почти в три раза и была зафиксирована скромная прибыль.

Некоторые менеджеры полагают, что норма предельной прибыли, достигнутая по отдельным видам производимых товаров или услуг, будет практически одинаковой. Во многих компаниях дело обстоит иначе. Например, если средняя норма предельной прибыли составляет 45%, то для отдельных продуктов или видов услуг цифры могут колебаться от 30 до 60%, а порой и больше.

Эффективное управление прибылью требует максимизации не только общей стоимости продаж, произведенных при данном уровне постоянных издержек, но также и общей суммы предельной прибыли, которую можно получить при таких условиях.

Когда неизвестна норма предельной прибыли по каждому товару или виду услуг, управление прибылью напоминает стрельбу наугад. Хуже того, покупатели обладают сверхъестественным талантом точно распознавать низкие цены, даже когда сам производитель и не подозревает, что предлагаемая им цена занижена. Это значит, что наилучшие показатели продаж каких-то товаров или услуг могут являться всего лишь результатом установленных цен, которые отражают низкую норму предельной прибыли.

Игнорирование нормы предельной прибыли может привести к беде. Одна компания по производству компьютерных комплектующих пострадала от падения продажной цены с \$2,25 до \$0,79, произошедшего менее чем за 18 месяцев из-за увеличения предложения на рынке. Некогда прибыльное предприятие быстро скатилось к крупным убыткам. Чтобы устранить их, было принято стратегическое решение увеличить долю рынка. К сожалению, убытки продолжали расти. Позвали профессионального «лекаря», чтобы спасти дело. Быстро обнаружилось, что переменные издержки составляют \$0,89, т.е. на 10 центов выше продажной цены, и что при имеющемся оборудовании возможности улучшить ситуацию невелики. Компанию быстро обошли конкуренты, которые использовали новейшие технологии, позволившие существенно сократить издержки.

Знание нормы предельной прибыли по каждому виду товаров или услуг позволяет менеджеру увеличить прибыль путем:

- сосредоточения маркетинговых усилий на товарах и услугах, обеспечивающих норму предельной прибыли выше среднего уровня;

- концентрации сбытовой деятельности на товарных позициях, дающих норму предельной прибыли выше среднего уровня. При необходимости это можно стимулировать введением дифференцированных ставок комиссионных с продаж;
- «финансовой инженерии» в отношении товаров и услуг «ниже средних» с целью повышения нормы предельной прибыли путем уменьшения переменных издержек;
- обеспечения того, чтобы запускаемые в производство товары и услуги по крайней мере сохраняли общий уровень нормы предельной прибыли, достигнутый компанией.

Другими составляющими эффективного управления прибылью являются:

- знание «точки безубыточности» бизнеса;
- управление рентабельностью товаров;
- уровень рентабельности, достигнутый по ключевым клиентам;
- понимание опасности установления предельно низких цен.

Каждый из этих аспектов рассматривается ниже.

Точка безубыточности

Точкой безубыточности бизнеса называется уровень продаж, при котором нет ни прибыли, ни убытков.

Знание общей суммы постоянных издержек и совокупной нормы предельной прибыли позволяет рассчитать точку окупаемости:

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Норма предельной прибыли}}$$

Чем выше норма предельной прибыли, тем сильнее влияние изменений объема продаж на прибыль до налогообложения, и наоборот.

Рентабельность товара или услуги

Во многих компаниях расчет прибыли (или убытков) до налогообложения, полученной по отдельному виду товаров или услуг, строится с учетом некоторых допущений. Причина в том,

что в многоплановом бизнесе работники и производственные мощности имеют отношение не к одному, а к нескольким продуктам или услугам. Это значит, что бухгалтерам приходится выделять или распределять соответствующую долю общих затрат между отдельными товарами или видами услуг. Слова типа «выделять» и «распределять» создают ощущение некой академической точности, хотя в действительности многое делается на основе опыта и предположений. В результате расчет прибыли или убытков по отдельным видам товаров или услуг может оказаться весьма неточным. Это может привести к решению прекратить производство того или иного товара, сделанному исходя как из реальных, так и «распределенных» на него издержек. Если последним после этого будет некуда больше деться, то сократится общая прибыль.

Рентабельность по клиентам

Растет концентрация клиентов. Многие компании имеют одного или нескольких покупателей, на каждого из которых приходится по крайней мере 5% общего объема продаж. Довольно часто такие покупатели более требовательны, чем мелкие клиенты. Помимо снижения цен или предоставления скидок на крупные заказы их обслуживание может потребовать и других расходов.

Всякий раз, когда на клиента приходится более 5% общего объема продаж, следует рассчитывать норму предельной прибыли по этому покупателю. Кроме того, если с каким-либо отдельным покупателем связаны дополнительные накладные расходы, их также нужно принимать в расчет.

Опасности установления низких цен

В целом этот раздел посвящен важности анализа предельной прибыли для оптимизации рентабельности по клиентам, товарам и услугам. В противоположность этому, установление предельно низких цен вполне может подорвать существующую рентабельность, а не повысить ее.

Если у компании, неважно — производственной или работающей в сфере услуг, имеются незагруженные мощности, кто-то может доказывать целесообразность введения предельно низких цен. Иными словами, избыточные мощности следует продавать по сниженным ценам до тех пор, пока каждая продажа дает некоторую

добавочную прибыль. Арифметически это выглядит привлекательно, но реальные опасности таятся в следующем:

- работа по сниженным ценам подрывает бизнес, основанный на нормальном ценообразовании, либо даже частично вытесняет его;
- может вспыхнуть ценовая война с конкурентами, и общий уровень цен может понизиться.

Если все-таки имеет смысл загрузить простаивающие мощности за счет снижения рентабельности, то при этом важно:

- ограничить масштабы и время продаж по сниженным ценам, иначе они могут оказаться настолько привлекательными для клиентов, что упадет общая рентабельность;
- предлагать покупателям более простые товары или услуги, чтобы оправдать и сохранить разницу в ценах по сравнению с обычной продукцией;
- ориентировать продажи по сниженным ценам на другие покупательские группы или страны, чтобы не подрывать основной бизнес.

Финансовый анализ проектов

Немногие из крупных управленческих решений настолько прозрачны, что можно спокойно обойтись без финансового анализа, ибо преимущества и так очевидны. Некоторые менеджеры полностью передоверяют финансовый анализ бухгалтерам. Но это скорее уход от ответственности, чем простое перепоручение расчетов, поскольку финансовый анализ может «дать добро» или поставить крест на продолжении проекта.

Многие руководители незнакомы с наиболее эффективными методами финансового анализа, помогающими принимать обоснованные решения. Такие слова, как дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма доходности, чистая приведенная стоимость и анализ чувствительности, кажется, прямо-таки доказывают, что финансовый анализ недоступен пониманию менеджеров. Но это не так.

Финансовый анализ, как основа для принятия решений, требует:

- знания того, какой из методов подходит в данной ситуации;
- прогноза будущей выручки, затрат и денежных потоков;
- понимания ответа, данного компьютером или калькулятором.

Методы

Общепризнано, что методы финансового анализа должны базироваться на денежных потоках, а не на прибыли. Решения следует принимать, исходя из:

- будущих денежных потоков;
- приростных и разностных денежных потоков;
- общефирменных денежных потоков.

Каждый из этих терминов заслуживает объяснения.

При принятии решений нужно учитывать только *будущие* денежные потоки. Не следует принимать в расчет денежные потоки, которые безвозвратно ушли в прошлое. Решение должно базироваться на том, оправданы ли дальнейшие расходы теми выгодами, которые будут получены, если исходить из текущей оценки будущих продаж.

Приростные и *разностные* денежные потоки проще, чем кажутся на первый взгляд. Денежные потоки, которые будут продолжаться независимо от решения, реализовывать проект или нет, должны игнорироваться, и только возникающие различия должны приниматься в расчет.

Необходимо оценить влияние проекта на *общефирменные* денежные потоки, а не только на денежные потоки подразделения, инициировавшего этот проект. Так, филиалу компании, готовящему производство нового товара, было бы неправомерно игнорировать его воздействие на денежные потоки складского хозяйства и службы сбыта. Может потребоваться строительство нового склада или расширение существующего, а это означает существенные денежные расходы. Последние должны быть включены в оценку проекта.

Подобным же образом нельзя упускать из виду потребность в дополнительном оборотном капитале. Довольно часто оборотный капитал составляет значительную часть общего потока денежных инвестиций в проекты расширения производства.

Оценка

Для оценки денежных потоков, связанных с предлагаемыми проектами, обычно используют следующие показатели:

- период окупаемости,
- дисконтированный период окупаемости,
- внутренняя норма доходности,
- чистая приведенная стоимость.

Каждый из них описан ниже.

Период окупаемости

Это время, необходимое для того, чтобы окупить дополнительные денежные расходы. Рассмотрим следующий проект:

<i>Первоначальные денежные расходы:</i>	\$40 000
<i>Ежегодные денежные поступления:</i>	
Годы 1	\$ 5 000
2	\$10 000
3	\$15 000
4	\$20 000
5	\$10 000

Здесь период окупаемости составляет 3,5 года, поскольку суммарные денежные поступления сравниваются с денежными расходами в \$40 000 к середине четвертого года.

Два очевидных недостатка этого показателя:

- не учитываются проценты по денежным расходам;
- не принимается в расчет величина и продолжительность денежных поступлений после достижения окупаемости.

Дисконтированный период окупаемости

Метод дисконтированной окупаемости учитывает процентные издержки по денежным расходам. Дисконтированный период окупаемости — это время, необходимое для того, чтобы окупить

первоначальные денежные расходы при предполагаемой ставке процента. То, что случится потом, не рассматривается.

При расчете дисконтированного периода окупаемости некоторые компании используют единую ставку процента, полагая, что текущий уровень процента может быть временно высоким или низким и в целом не типичным для средней процентной ставки на период окупаемости. Кроме того, используя стандартную ставку процента, можно вычислить максимальный период окупаемости в качестве ориентира для принятия решения по проекту. В предыдущем примере период окупаемости был 3,5 года. Если исходить из стандартной ставки в 10%, то дисконтированный период окупаемости составил бы 4,3 года. При использовании типичной ставки банковского овердрафта, скажем в 15%, дисконтированный период окупаемости превысил бы 5 лет.

Внутренняя норма доходности

Если денежные потоки проекта обеспечивают внутреннюю норму доходности в 17% после налогообложения, это означает, что на протяжении предполагаемого срока действия проекта средневзвешенная рентабельность составит 17% с учетом изменений в чистых денежных расходах, которые, как ожидается, произойдут в течение жизни проекта и после уплаты корпоративного налога.

Это позволяет компаниям устанавливать минимально допустимую внутреннюю норму доходности, при которой проект может получить одобрение. Многие компании требуют, чтобы внутренняя норма доходности составляла по крайней мере 15% после уплаты налога.

Срок проекта не обязательно будет совпадать с продолжительностью физической жизни активов. Например, специализированное электронное оборудование, изготовленное для технического контроля какого-либо изделия, может служить не менее 20 лет. Однако проект может просуществовать всего 5 лет, поскольку к этому времени рыночный спрос на данное изделие будет исчерпан.

Чистая приведенная стоимость (NPV)

Чистая приведенная стоимость является еще одним методом анализа дисконтированных денежных потоков, причем наиболее абстрактным из всех, используемых менеджерами. Вообще говоря,

внутренняя норма доходности используется гораздо шире и является более понятной.

NPV — это чистая приведенная стоимость всех будущих денежных расходов и поступлений, дисконтированных по выбранной процентной ставке. Например, в упомянутом выше примере чистая приведенная стоимость денежных потоков, дисконтированных по ставке 15%, равна чистым расходам в сумме \$1280.

Подобный ответ, очевидно, порождает вопрос: это приемлемый результат или нет? Одним из способов ответить на него является расчет индекса NPV, определяемого по формуле:

$$\text{Индекс NPV} = \frac{\text{NPV при выбранной доходности}}{\text{Максимальные денежные расходы}}$$

Однако это требует дополнительного вычисления по сравнению с методом внутренней нормы доходности.

Анализ чувствительности

Он позволяет оценить влияние изменений различных параметров проекта. Иногда его называют анализом «что, если?», поскольку он отвечает на вопрос: «Что будет, если произойдет то-то и то-то?» Например:

- Что будет, если затраты на проектные работы окажутся на 5% выше прогнозируемых?
- Что будет, если продажи начнутся на 6 месяцев позднее?
- Что будет, если выручка от реализации в первый год окажется на 10% ниже прогнозируемой?
- Что будет, если цены окажутся на 1% выше или ниже прогнозируемых?

Роль управляющих

Менеджер, ответственный за проект или инвестиции, должен играть ведущую роль в прогнозировании объема продаж, цен и операционных издержек, на основе чего будут рассчитываться денежные потоки. Бухгалтер вполне может быть подготовлен лучше руководителя для проведения анализа денежных потоков, однако нельзя перекладывать на него прогнозирование объема продаж,

цен, количества занятых в проекте и операционных издержек. Это область, в которой руководитель должен опираться на собственное знание рынка и опыт работы.

Менеджеру необходимо лучше бухгалтера знать и об основных опасностях, с которыми может столкнуться проект. Поэтому именно руководитель должен инициировать конкретные вопросы «что, если?», на базе которых будут проводиться расчеты. Бухгалтер может проводить дополнительные вычисления «что, если?», чтобы прояснить ситуации, которые особенно влияют на рентабельность.

Менеджер обязан не только понимать, что означают рассчитанные бухгалтером ответы, но и знать, почему компании нужна столь высокая рентабельность. Достижения рентабельности всего лишь на уровне текущих ставок процента по овердрафту совершенно недостаточно, поскольку:

- менеджеры склонны оптимистично оценивать будущие денежные поступления от инвестиций, поэтому нужно делать соответствующую поправку в отношении требуемого уровня рентабельности;
- иногда проекты сталкиваются с серьезными препятствиями или от них отказываются уже после того, как израсходованы значительные средства;
- в некоторых отраслях примерно 1/5 часть всех инвестиций не создает денежных поступлений, поскольку направляется на ремонт или замену технологического оборудования либо обусловлена новыми требованиями законодательства;
- следует предусматривать определенную долю в доходах, которая будет перераспределена в пользу акционеров, чтобы вознаградить их за коммерческий риск проекта.

Поэтому неудивительно, что многие компании хотят иметь рентабельность не меньше 25% годовых до уплаты корпоративного налога.

Инвестиционные риски и вознаграждения

Многие компании устанавливают единый минимум рентабельности для всех инвестиционных проектов, независимо от степени риска

и неопределенности. Достоинством такого подхода является простота. Однако в результате могут быть приняты решения:

- об отклонении проектов с минимальным риском и неопределенностью (например, инвестиций с целью сокращения существующих издержек), поскольку их рентабельность чуть ниже установленного минимума;
- об одобрении рискованных проектов, например инвестиций в продвижение новой продукции на иностранный рынок.

Инвестиционные банки и финансовые институты признают необходимость приемлемого баланса между потенциальным риском и вознаграждением. Например, они ожидают различной доходности от ссуды на выкуп компании ее управляющими и венчурных инвестиций в капитал новых компаний.

Некоторые крупные фирмы используют аналогичный подход, устанавливая разные нормы рентабельности в зависимости от степени риска, связанного с различными категориями проектов. Такими категориями могут быть:

- повышение эффективности действующего бизнеса, например инвестиции в автоматизацию, механизацию погрузочно-разгрузочных работ, модернизацию контрольно-измерительного оборудования;
- расширение сбыта производимых товаров или услуг на освоенных рынках внутри страны и за рубежом;
- выход с новыми товарами или услугами на освоенные внутренние или внешние рынки либо, наоборот, с освоенными товарами на новые рынки;
- новый товар или услуга на новом внутреннем или внешнем рынке.

Ясно, что для каждой последующей категории норма рентабельности должна повышаться. Установление дифференцированных норм рентабельности требует значительного опыта. Однако можно использовать весьма гибкий, хотя и несколько субъективный подход к принятию инвестиционных решений. Проекты с низким уровнем риска, видимо, следует одобрять, даже если требуемая рентабельность не вполне обеспечена. Напротив,

инвестиции в новые направления бизнеса, демонстрирующие всего лишь обычную доходность, требуют самого придиричивого отношения.

Применение

Методы анализа денежных потоков, описанные в данной главе, имеют широкое применение. Их можно использовать для сравнительной оценки вариантов.

- *Аренда или покупка.* Затраты на покупку и регулярные арендные платежи можно сравнить, рассчитав внутреннюю норму доходности, которая представляет собой фактическую годовую стоимость аренды, выраженную в процентах от затрат на покупку.
- *Сделать или купить.* Для расчета внутренней нормы доходности используют разность между денежными потоками, образующимися при собственном производстве товара или услуги и при их покупке.
- *Проекты расширения деятельности.* При расчете внутренней нормы доходности денежные расходы, необходимые для финансирования капитальных вложений и оборотных средств, сравниваются с приростом денежных поступлений на протяжении предполагаемого срока действия проекта.
- *Поглощение компаний.* При расчете внутренней нормы доходности стоимость приобретения сравнивается с суммарными выгодами покупателя в виде дополнительных денежных поступлений.

Коммерческие факторы

Никогда нельзя забывать, что приемлемый уровень расчетной рентабельности не является исчерпывающим аргументом при принятии инвестиционных решений. Помимо этого предлагаемый проект должен:

- соответствовать избранной стратегии и коммерческой природе компании;

- являться самым подходящим способом достижения цели после рассмотрения различных доступных альтернатив;
- обеспечивать приемлемый баланс между потенциальным вознаграждением и риском;
- быть приемлемым для клиентов, поставщиков и персонала, если это необходимо.

Управление персоналом

Хотя этот раздел назван «Управление персоналом», мы постараемся провести четкую границу между вопросами стратегического управления людьми и функцией отдела кадров. Люди часто путают эти два аспекта управления персоналом. Методика управления персоналом компании во многом отличается от рутинной работы отдела кадров.

Условия стратегического управления персоналом

«Люди — наш главный актив», — гласит проверенное временем утверждение. Ни один генеральный директор или высокопоставленный менеджер не станет оспаривать его справедливость. Практика же показывает, что многие компании продолжают недооценивать, недоучивать и недоиспользовать свой персонал. Однако последнее время появляется все больше свидетельств тому, что в этой сфере наметились значительные изменения. С конца 1990-х гг. компании и организации стали относиться к управлению персоналом как к основному элементу конкурентного преимущества.

Ускорение технологических нововведений в сочетании с крупными экономическими, социальными, демографическими и законодательными переменами требует гибкого реагирования. Темп перемен никогда не был столь высоким, и компании должны уметь приспосабливаться и справляться с ними намного оперативнее, чем прежде. Компании все активнее проводят реструктуризацию и сокращения, заключают альянсы, расторгают слияния и покупают новые компании. Это значит, что сотрудники предприятий играют все более важную роль в повышении эффективности реагирования на стремительные изменения делового мира.

Переход от промышленной эры к эре знаний

Некоторые перемены, происходившие в глобальной экономике, называли переходом от промышленной эры к эре знаний. Именно знания стали основным источником благосостояния и конкурентного преимущества. Появились такие понятия как управление знаниями и интеллектуальная собственность. Мир материальных активов, стоимость которых измерялась в реальных единицах (например, заводах и оборудовании), уступил место миру нематериальных активов и перспектив. В этом мире идеи и воображение являются

основным источником конкурентного преимущества. И этот капитал находится в руках людей. Пример тому — деятельность многих международных компаний, которые все больше внимания уделяют разработке бренда. Львиную долю производственных работ такие компании передают фирмам с меньшими производственными издержками. Сами же они занимаются развитием бренда и расширением деятельности в новых, более выгодных сферах. Данная методика основывается на видении, воображении и инновациях, которые помогают добиваться успеха и постоянно обновлять бренд. Все чаще фактическое производство считают сложным бизнесом, поскольку в мире слишком много компаний, которые могут работать лучше и дешевле.

Человеческий капитал компании можно разделить на три категории:

1. **Личностный капитал** состоит из навыков, знаний, мнений и воображения сотрудников. Знания, безусловно, чрезвычайно мобильны, поскольку люди приходят и уходят. Как говорят, Microsoft — это компания, чьи активы каждый вечер расходятся по домам.
2. **Структурный капитал** — это организационная структура и модели, которые определяют работу компании.
3. **Социальный капитал** является, возможно, самым важным с точки зрения конкурентного преимущества и в то же время самым сложным. Можно сказать, что это результаты объединения всех активов компании. Это культура и дух компании.

Прекрасным примером удачной организации социального капитала и в меньшей степени структурного капитала является компания Dell. Майкл Делл работает в своей фирме более 15 лет, и за это время его модель бизнеса стала темой многих книг и исследований. Ни одному из конкурентов не удавалось обойти его. Делл поистине создал уникальный вид социального капитала, хотя он и не делает из этого никакого секрета. Некоторым конкурентам удавалось копировать структуру его организации, но они так и не смогли превзойти самого Делла. Он смог занять уникальное место среди конкурентов.



Рисунок 12.1. Виды человеческого капитала

Взаимосвязь персонала и бизнес-показателей компании

Недавний опрос менеджеров показал, что двумя самыми значительными проблемами, возникшими в ходе реализации корпоративной стратегии, были:

- (1) недостаток работников, способных реализовать такую стратегию;
- (2) неумение эффективно обучать кадры.

В условиях, когда новейшие промышленные достижения, программы управления финансами и информационные технологии (ИТ) стали широко доступными, кадры остаются одной из немногих областей, реально предлагающих долгосрочные конкурентные преимущества. Хотя обладание информационными технологиями по-прежнему будет считаться огромным преимуществом

в конкурентной борьбе, управление людьми и их взаимодействие с техникой становится важнейшим условием получения всей полноты выгод от инвестиций в эти технологии. Руководителям стоило бы поразмыслить над тем, какая часть имеющихся в их организациях мощностей ИТ не используется из-за того, что люди не были должным образом обучены работе с ними.

С другой стороны, можно сказать, что электронная почта практически парализует работу компаний, если сотрудники не умеют правильно ею пользоваться. Если вы не обучите своих работников грамотно пользоваться электронной почтой, эффективность вашей компании может значительно снизиться.

Тем не менее технологии по-прежнему изменяют наши компании. С появлением «умных» механизмов и систем диагностики, которые уменьшают потребность в дорогостоящих услугах инженеров, модифицируются функции послепродажного обслуживания покупателей. Большинство недостатков можно устранить в режиме онлайн. Управление колл-центрами осуществляется из разных концов мира. Все менее важным становится реальное местонахождение сотрудника. Однако стоит остановиться и задуматься: что нам дают новые технологии? Всегда ли новые изобретения повышают качество работы с клиентами? Практика показывает, что не все компании правильно используют технические новшества.

Что случилось с потребителем?

В 1980–90-х гг. среди сотрудников большинства крупных корпораций было модно ходить на семинары, читать статьи и книги, восхвалявшие достоинства служб поддержки клиентов. Сегодня весь мир, в особенности мир ИТ, говорит только про управление связями с клиентами (CRM). Компании вкладывают большие средства в исследования своей клиентской базы и поиск новых сфер. Все, что покупает клиент, изготовлено в соответствии с его индивидуальными требованиями. И все-таки сегодня стоит задать себе вопрос: что же произошло с этими благими намерениями в отношении потребителей и обслуживания? Некоторые компании, кажется, совершенно не заботятся о своих клиентах: ими пожертвовали ради спасения от безжалостных издержек и получения быстрой

прибыли. Питер Друкер, популярный гуру бизнеса, однажды сказал: «Задача бизнеса — создать потребителя». В сложных условиях современного бизнеса все компании должны ответить на два основных вопроса:

- Какие они, новые потребители, которых мы создали?
- Будет ли нам легко с ними работать?

Компания British Airways долгое время предоставляла своим деловым клиентам прекрасную услугу заказа билетов по телефону. Услуга была бесплатной, оперативной и эффективной, кроме того, клиенты всегда общались с «живым» оператором. Сегодня же, если вы звоните в компанию, автоответчик с первых секунд предупреждает вас о том, что услуга стоит 15 долларов, и советует заказать билеты на сайте компании в Интернете. К сожалению, сайт работает медленно, а его структура слишком сложна. Сразу видно, что его разрабатывали люди, придерживающиеся корпоративного духа и образа мыслей. Но это, видимо, никого не волнует, ведь компании снова удалось сократить издержки, пусть и ценой потери своих самых выгодных клиентов. Основная проблема компании British Airways в том, что многие просто не хотят пользоваться ее услугами из-за неадекватного соотношения цены и качества обслуживания.

Другие компании в погоне за новыми технологиями, в особенности за возможностями Интернета, потеряли из виду свою цель. Иногда кажется, что компании используют Интернет, для того чтобы меньше общаться с потребителями. Приведем пример: вы купили электронную записную книжку, и она сломалась. Узнать телефон сервисной службы и связаться с ними для выяснения проблемы практически невозможно. Вам приходится искать в Интернете сайт сервиса. Наконец, вы нашли несколько сайтов, которые вроде бы имеют отношение к вашей проблеме. Вас просят предоставить множество информации и подождать ответа (придет через день). Несмотря на все ваши мольбы и требования сообщить телефон или срочно перезвонить, вам говорят, что все должно быть сделано по сети. Да здравствует цифровая эра заказчика!

Джон Кэссиди в своей книге «dot.con» писал: «Интернет — это прекрасный инструмент поиска, почтовых служб и воплощения любой виртуальной фантазии, но он не сможет изменить правила бизнеса и не сможет превратить идиотские идеи в золото».

Что получает потребитель взамен своих мук в сети? Как правило, его приводят в отчаяние голоса автоответчиков. Некоторые компании начинают использовать «живых» операторов телефонных служб, тем самым выделяясь на фоне других брендов.

Конечно, ничто не сможет остановить технический прогресс, но некоторые компании просто обязаны понять важность человеческого фактора в создании дополнительной ценности для покупателя. Большинство корпораций уделяют все больше внимания управлению персоналом. Невозможно обеспечить обслуживание высокого уровня, если вы плохо управляете сотрудниками. Некоторые руководители уже начали понимать эту простую истину.

Поиск талантов

Талант к таланту тянется

Технология порождает технократическую элиту — людей высокообразованных, мобильных, уникальных и потому пользующихся огромным спросом. К наиболее популярным относятся разработчики программного обеспечения, Java-программисты, специалисты SAP и веб-дизайнеры.

В конце 1990-х гг. известная консалтинговая компания McKinsey опубликовала отчет под названием «Война за таланты». После появления этого отчета управление талантами стало одной из основных тем обсуждений на корпоративных собраниях. Крупнейшие консалтинговые компании также обратили свое внимание на эту проблему. Все генеральные директора неожиданно задумались о том, как в их компании работают с талантами.

Договор сотрудника с компанией можно считать отражением взаимосвязи привлекательности компании и ее возможности заинтересовать людей разных способностей. Из рис. 12.2 становится ясно, что в современном цифровом мире у работника есть три причины заключить договор:

- **Экономические:** Я останусь/приду в компанию, потому что здесь хорошо платят.
- **Социальные:** Я останусь/приду в компанию, потому что мне нравятся люди, которые здесь работают; мы с ними похожи, мне нравится с ними работать.

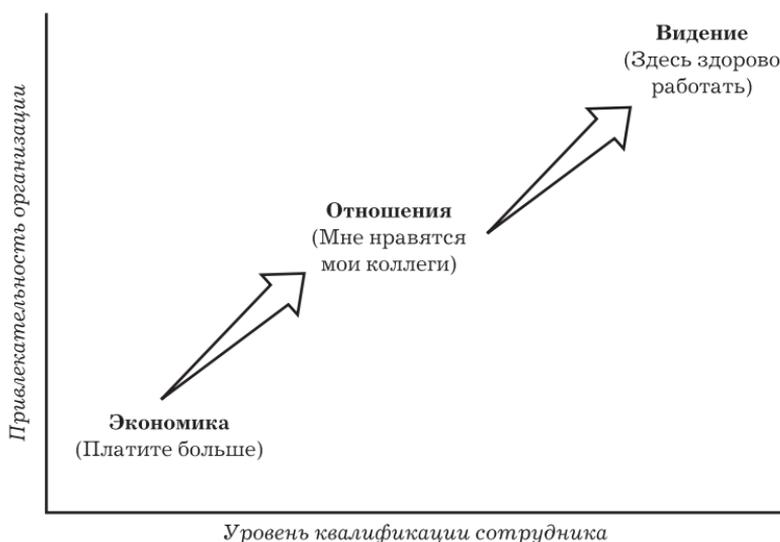


Рисунок 12.2. Управление персоналом в цифровом веке

- **Видение:** Я останусь / приду в компанию, потому что это прекрасное место для работы, здесь я могу многому научиться и продвинуться по карьерной лестнице.

Сегодня лучшие компании активно используют видение в качестве основного аргумента для работы с талантами. Такие корпорации, как Microsoft, IBM, Nokia и Cisco, успешно пользуются своей репутацией для привлечения талантливых сотрудников. Они словно магниты притягивают таланты. Главная причина подобного «магнетизма» — создание условий работы и корпоративной культуры, в которой люди могли бы чувствовать себя лучшими. Это, в свою очередь, требует внедрения более совершенных методик управления персоналом.

Поиск «золотых воротничков» становится серьезной проблемой для международных компаний. Все они стараются получить свою долю талантливых сотрудников. Это требует более изобретательных схем заработной платы и поощрений, а также более тонченного подхода к развитию карьеры. В момент первой публикации этой книги в 1991 г. мы были свидетелями того, что основным

инструментом поощрения вместо денежных средств стали акции. Конец 1990-х гг. ознаменовался гонкой за акциями как за основным средством мотивации талантливых специалистов. Тогда немногочисленной элите были не нужны наличные средства, настоящим магнитом талантов стали опционы. Во многих технологических и софтверных компаниях, в том числе Microsoft и Cisco, возникли целые группы сотрудников-миллионеров. Начались споры о том, как работодателю удержать материально независимого 28-летнего сотрудника в компании. Конечно, последовавшая в 2000-х гг. коррекция капитала и рынка ценных бумаг вернула популярность практике мотивации талантливых сотрудников с помощью денежных премий. Компания Microsoft объявила об увеличении размеров денежных поощрений своих работников. На рис. 12.3 перечислены параметры компании, привлекающие талантливых специалистов.



Рисунок 12.3. Что привлекает сотрудников

Несмотря на переход от опционов к денежным премиям и различные фазы экономических циклов, управление персоналом стало важнейшим элементом корпоративной стратегии. Глобальные компании больше не могут полагаться на заработную плату как главное оружие подбора персонала. Квалифицированным сотрудникам нужно больше. Поэтому компаниям придется предложить им полный набор возможностей для карьерного роста, в котором

зарплата является лишь одним из элементов. Программы повышения квалификации и профессионального роста стоят на первом месте в списке требований высоко профессиональных работников. Именно эти факторы становятся решающими в борьбе за лучших и умнейших. Компании предпочитают роль «Employer of Choice», т. е. полагаются на то, что репутация их бренда сможет заинтересовать потенциальных сотрудников. Для этого компании должны предоставлять высококлассные программы и методики управления персоналом.

Социальные проблемы и баланс работы и личной жизни

Меняющиеся социальные ценности и проблемы окружающей среды также оказывают влияние на представления людей о своей работе и планировании карьеры.

Появляются исследования, свидетельствующие о том, что ожидания и ценности управленческого корпуса меняются. Стэнфордский институт международных исследований (США) обнаружил новый тип менеджера, который стремится к карьере, отражающей его собственные ценности, а не ценности компании. Лондонская школа бизнеса недавно провела исследование ценностных ориентиров и ожиданий руководителей среднего звена и выявила их серьезную неудовлетворенность укладом жизни в компаниях и оказываемым на них давлением. Выводы исследования поднимают серьезные вопросы, касающиеся понятия карьеры в будущем и соответствующего планирования деятельности работников. Многим менеджерам, видимо, уже изрядно поднадоели призывы делать «больше с меньшим». Привлекательность работы в крупных компаниях снижается. Менеджеры стремятся к большей независимости и автономии, подальше от нагрузок и стрессов корпоративной жизни.

Некоторые результаты исследования, проведенного Питером Ноланом в Университете Лиды для Совета по экономическим и социальным исследованиям Великобритании, заслуживают особого внимания. Нолан изучил характеристики трудоспособного населения Великобритании 1990-х и 2000-х гг. и сопоставил полученные данные. Выяснилось, что вопреки распространенному мнению, средний срок трудового контракта жителей туманного Альбиона

не сократился, а, наоборот, увеличился. Десять лет назад сотрудники работали на одном и том же месте шесть лет и два месяца. На сегодня этот показатель достиг семи лет и четырех месяцев. Статистические данные показывают, что девять из десяти человек заняты на постоянной работе и лишь 7% англичан являются частными предпринимателями (гораздо меньше по сравнению с 1980-ми гг.).

Исследования не только показали, что Великобритания не собирается превращаться в нацию высокопрофессиональных частных предпринимателей, но и опровергли мнение о том, что новые технологии меняют методики работы. По данным исследования, только 70% руководителей высшего звена активно пользуются Интернетом. В случае с техническими специалистами и супервайзерами показатель опустился до 20%, а из рядовых сотрудников лишь 15% обращались к этому достижению науки. Оказалось, что стабильность и рост наблюдались в компаниях, работавших в секторе традиционных услуг и розничной торговли, но не в сферах новейших технологий.

Результаты исследования подтвердили традиционную точку зрения на проблему баланса работы и личной жизни. В Великобритании:

- 1/3 мужчин работают более 50 часов в неделю;
- доля мужчин, довольных продолжительностью рабочей недели, сократилась с 35 до 20%;
- доля женщин, довольных продолжительностью рабочей недели, сократилась с 54 до 26%.

На основе своих исследований Нолан сделал вывод о том, что главный вопрос работающего человека: как найти баланс между работой и личной жизнью? Есть основания полагать, что эта тенденция сохранится и в дальнейшем и компаниям придется пересмотреть методики управления персоналом. В судах уже рассматриваются жалобы сотрудников, заработавших серьезный стресс или заболевание в результате чрезмерных нагрузок на службе. Другие исследования показали, что люди стали менее счастливыми, чем двадцать лет назад. Возможно, технологии, система здравоохранения, условия ведения бизнеса и улучшаются, но это не добавляет радости людям. Неуверенность и напряженность,

господствующие в современном корпоративном мире, часто вызывают чувство разочарования и недовольства. Случаи переутомления на работе все чаще встречаются среди 30-летних менеджеров, хотя в прошлом этому недугу были подвержены только 50-летние работники. Новые методики управления персоналом призваны разрешить возникшие трудности. Некоторые компании уже предоставляют своим сотрудникам программы длительных отпусков и гибкого рабочего графика, которые позволяют удержать профессиональных и дорогостоящих служащих.

Корпоративная этика и лидер

В то же время проблемы окружающей среды вынуждают компании пересмотреть методики ведения бизнеса. В последние годы крупные компании, например Shell и Nike, столкнулись с новым недовольством в отношении корпораций, чья деятельность наносит вред окружающей среде или противоречит нормам этики. Так, общественность осудила деятельность компании Shell в Нигерии и намерение затопить нефтяную платформу Brent Spar в Атлантическом океане. Корпорация Nike подверглась преследованиям после того, как публичной огласке были преданы факты использования детского труда на заводах корпорации в Азии. После инцидента с Nike многим международным компаниям (Wal Mart, Gap, Walt Disney и др.) пришлось изменить методы работы и отказаться от услуг некоторых поставщиков из развивающихся стран. В спортивных магазинах США можно встретить товары с наклейками, указывающими на то, что при их изготовления не был использован детский труд.

Бурная реакция общества на подобные инциденты говорит о росте активности потребителей и акционеров. Результатом происшествия на платформе Brent Spar стал массовый бойкот бензозаправок в Германии. Демонстрации протеста покупателей в США свидетельствуют о том, что компаниям следует уделять больше внимания репутации своих брендов и вести честную и справедливую политику в отношении служащих. Это, несомненно, повлияет на желание людей работать в крупных корпорациях.

Есть основания полагать, что нам еще далеко до идеала этического поведения. Недавние скандалы с корпорациями Enron, Andersen,

WorldCom и Ahold показали, что компании утратили моральный стержень.

После скандала с компанией Enron возник вопрос о корпоративном лидерстве. Правда, Enron не единственная крупная корпорация, которой стоило бы разобраться с поведением и действиями своих лидеров. Бывшие руководители аукциона Sotheby's попали в тюрьму по обвинению в незаконном установлении цены. Комиссия по ценным бумагам и биржам США проводила расследование деятельности компаний Merrill Lynch и Rank Xerox, в результате которых их руководителям пришлось выплатить крупные штрафы. Герою европейских предпринимателей Перси Барневику из компании АВВ пришлось выступить с публичным извинением и вернуть 37 млн. ф. ст. из своего пенсионного обеспечения, которые, по мнению акционеров, ему не принадлежат. Зарплата сэра Брайана Моффата увеличилась почти на 100%, в то время как в соответствии с его стратегией были уволены 6 тыс. служащих; стратегия провалилась, и компания Cogus оказалась на грани жесточайшего кризиса. Однако самое сильное удивление вызвали действия Дэвида Дункана, партнера компании Andersen, проводившей аудит корпорации Enron: он стал главным свидетелем обвинения в деле против Enron. Фирма Andersen, одна из самых успешных в мире, была уничтожена за считанные недели.

В январе 2002 г. Эл Данлэп, в прошлом генеральный директор компании Sunbeam, был вынужден выплатить штраф в размере 15 млн. долл. за фальсификацию финансовых отчетов. За его неумную страсть к сокращениям издержек Данлэпа прозвали Бензопилой. В апреле 2002 г. генеральный прокурор штата Нью-Йорк предъявил аналитикам компании Merrill Lynch обвинение в том, что они советовали инвесторам вкладывать средства в акции, которые, по их данным, были «бросовыми». Одна шведская газета заявила о том, что пенсией Барневика в 61 млн. ф. ст. можно было бы оплатить годовую работу 7967 медсестер. В 1999 г. зарплата сэра Питера Бонфилда, генерального директора British Telecom, выросла на 130% (и составила 2,53 млн. ф. ст.) — неплохо для человека, которому удалось удивительно быстро уничтожить акционерную стоимость компании. Однако самым ярким примером жадности корпоративных чиновников стала история лорда Симпсона и Джона Майо, руководителей компании Marconi. Они умудрились потратить 2,6 млрд. ф. ст. и оставить компанию в плачевном состоянии

с долгом в 4,4 млрд. ф. ст. При этом они до сих пор утверждают, что им должны по контракту 1 млн. ф. ст. в качестве отступных. Джон Майо даже предъявлял компании Marconi иск на баснословную сумму. Возможно, юридически их претензии правомочны, но с моральной точки зрения они несостоятельны. Правда, даже после этого скандала лорд Симпсон еще несколько месяцев занимал посты в советах директоров ряда компаний.

В 1990-х гг. существовала мода на генеральных директоров крупных компаний, сегодня этот культ лидерства, кажется, исчерпал себя. Сказалось ли это на проблеме управления персоналом? В обществе давно преследуют так называемых «зажравшихся котов», лидеров, чьи доходы не соответствуют реальным результатам их работы. В некоторых случаях оказывалось, что схема поощрений была разработана так, чтобы руководитель получал премии в том числе и за неудачи, т. е. в ситуациях, когда не наблюдалось ни малейшего прироста акционерной стоимости.

В ближайшем будущем особое внимание, скорее всего, будет уделяться вопросам этики бизнес-лидеров. После скандала с компанией Enron государство ужесточило контроль над деятельностью корпораций, а рассерженные акционеры стараются обеспечить себе максимальную защиту. Это вызовет неизбежные изменения в работе компаний. Начало века было тяжелым для корпораций. Инвесторы не просто были шокированы происходящим, но и потеряли значительные суммы — и все из-за непорядочного поведения некоторых бизнес-лидеров. В будущем нас ждет ужесточение ограничений и контроля. Больше внимания будет уделяться этике на корпоративном и личном уровне. Скорее всего, это затронет все аспекты деятельности компаний.

Разработка кадровой стратегии

Смогут ли компании разработать более целенаправленные и отвечающие современным требованиям методики управления персоналом в условиях столь нестабильного и сложного мира?

Подобно тому, как бизнес нуждается в стратегии маркетинга или информатизации, он нуждается и в кадровой стратегии. Некоторые эксперты считают, что понятие «кадровой стратегии» следует относить к стратегии бизнеса в целом. Конечно, они правы.

Но для того чтобы не было соблазна создать нечто, совершенно оторванное от реальности бизнеса, при разработке кадровой стратегии следует учитывать три основных фактора (см. рис. 12.4):

1. **Стратегия бизнеса:** Какие люди требуются для того, чтобы управлять компанией и вести ее к стратегическим целям?
2. **Стратегия управления персоналом:** Какова общая концепция управления персоналом компании?
3. **Кадровая стратегия:** Какие аспекты вышеописанных стратегий следует учесть при организации работы кадровой службы? Какие программы управления персоналом нужно разработать и внедрить, чтобы привлекать, обучать и удерживать работников и успешно конкурировать с другими компаниями?

Необходимо последовательно проанализировать все три стратегии, но процесс разработки общей стратегии требует постоянной коррекции. Для начала следует определить основные стратегические задачи компании (шаг 1). Прежде чем обратиться к проблеме персонала, следует понять целевые показатели компании по рентабельности инвестиций, рыночной доле и в отношениях с потребителями. Если кадровая стратегия не связана с общей стратегией бизнеса, от нее будет мало пользы.



Рисунок 12.4. Бизнес-модель управления персоналом

Занимаясь вопросами персонала и кадров, менеджеры слишком часто путают функции кадрового отдела (шаг 3) с обязанностями лидеров, которые должны управлять сотрудниками своей компании (шаг 2). Как видно на рис. 12.4, руководители должны прежде всего определить общие принципы управления персоналом и лишь после этого переходить к детальной разработке кадровой политики и программ найма, развития, поощрения, коммуникаций и др.

Стратегия управления персоналом, выбранная руководителями компании, определяет методы и принципы набора, поощрения и обучения сотрудников. На рис. 12.5 отражены возможные направления рассуждений. При этом следует помнить, что в ходе обсуждения этой темы не может быть правильных или неправильных ответов. Бизнес-лидеры сами должны решить, хотят ли они, чтобы их компания ориентировалась на высокие показатели или уделяла больше внимания развитию. Они же должны выбрать: растить таланты в компании (оставляя руководящие посты для специалистов компании) или по мере необходимости нанимать сотрудников извне. Именно такие обсуждения на уровне высшего руководства помогают сформировать общую кадровую политику и стратегию. Однако

Стратегический подход к управлению персоналом. Какой должна быть наша организация?	
Высокие показатели	Развитие
<ul style="list-style-type: none"> ■ Карьерный рост или увольнение ■ Оценка работы на основе реальных результатов ■ Поощрение по итогам работы каждого сотрудника ■ Высокая доля переменных выплат в заработной плате ■ Оборот, во многом зависящий от производительности ■ Активная передача функций сторонним компаниям 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Долгосрочная карьера ■ Оценка, ориентированная на личное развитие ■ Поощрения по итогам работы команды ■ Низкая доля переменных выплат в заработной плате ■ Оборот, не зависящий от производительности ■ Минимальная передача функций менеджеров среднего и высшего звена

Рисунок 12.5. Стратегическое управление персоналом

слишком часто про них забывают, и отделы кадров не имеют ни малейшего понятия о мнении руководства относительно перспектив управления персоналом. В результате формируется устойчивое мнение о том, что кадровая политика оторвана от реального бизнеса.

Менеджеры по кадрам могут участвовать в процессе обсуждения и в какой-то мере оживить его, но окончательное решение принимают руководители. В результате менеджеры имеют возможность при детальной разработке программ и схем поощрения и развития сотрудников руководствоваться мнением начальства.

Для того чтобы понять текущее состояние компании и ее желаемое будущее, менеджерам необходимо рассмотреть четыре основных «измерения» организации (см. рис. 12.6). Это:

- (1) культура — убеждения, ценности, нормы и стиль управления;
- (2) организация — структура, функции рабочих мест и линии подотчетности;
- (3) люди — уровень квалификации, потенциал работников и способности руководителей;
- (4) кадровая политика — механизмы реализации стратегии: общение, обучение, поощрение, развитие карьеры и т.д.



Рисунок 12.6. Оценка имеющихся и потенциальных возможностей организации

Управляя человеческой составляющей своего бизнеса, руководители часто концентрируют внимание на одном-двух «измерениях» и упускают из виду остальные. Типичный пример: компания реорганизует свою структуру, чтобы освободить управленцев от бюрократической работы и дать больше простора их предпринимательской активности, но при этом забывает перестроить систему обучения или поощрения. Когда искомый дух предпринимательства не пробуждается, руководители нередко приходят в замешательство, не понимая, почему принятые меры не дали результатов. Дело в том, что нельзя замыкаться лишь в одной области. Необходима перспективная стратегия, нацеленная на взаимодействие всех четырех «измерений».

Если вам нужна организация, которая действительно ценит качество и клиента, вы должны не только переобучить персонал, но и пересмотреть организационную структуру, системы общения, оценки и поощрения. Система заработной платы и поощрений представляет собой классическую проблему в данной области. Часто компании используют системы оплаты труда, привязанные к объему произведенной продукции. Если вы хотите превратить такую компанию в организацию, которая делает упор на качество продукции, вы должны изменить систему оплаты. В противном случае возникнет противоречие между тем, что говорит о качестве продукции генеральный директор, и тем, что поощряет делать работников система оплаты труда.

Ниже мы приводим простой, но эффективный план разработки кадровой стратегии. В нем были использованы широко известные и несложные стратегические модели, которые помогут вам оценить имеющиеся и потенциальные человеческие ресурсы. Главное правильно сформулировать вопросы для обсуждения и сосредоточиться на том, чтобы будущие программы управления персоналом соответствовали общей стратегии компании.

Разработка *кадровой стратегии* состоит из семи шагов, и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена (см. рис. 12.7). Это гарантирует соблюдение баланса между кадровыми менеджерами-практиками и стратегами компании, столь необходимого для получения эффективных результатов. Конечно, если вы предпочитаете обсуждать каждый вопрос

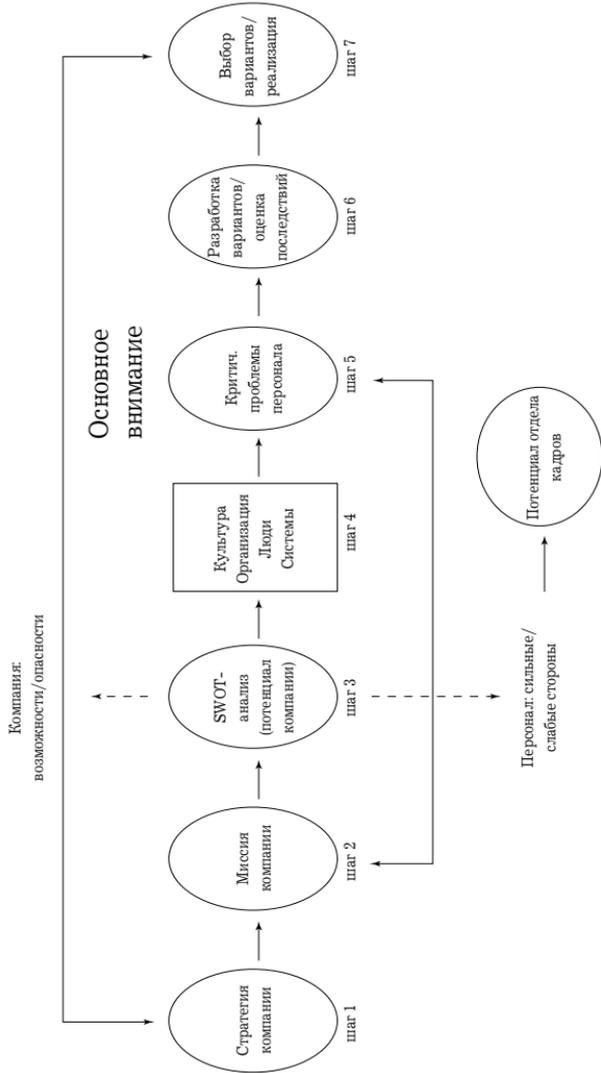


Рисунок 12.7. Разработка стратегии работы с персоналом: четкая связь со стратегией бизнеса

по отдельности, описанные ниже действия должны стать частью общего процесса планирования. Иногда отсутствие необходимых человеческих ресурсов подрывает реализацию стратегии бизнеса. Вам, наверно, часто приходилось слышать подобное: «Проанализировав ситуацию, мы поняли, что не обладаем необходимыми человеческими ресурсами для достижения заданных показателей роста и прибыли».

Шаг 1

- Уясните стратегию вашего бизнеса.
- Проанализируйте информацию о персонале компании и его квалификации.
- Четко выделите основные движущие силы вашего бизнеса, например: технология, сбыт, издержки, новинки, развитие рынка.
- Что ждет компанию в будущем? Рост, увеличение объема издержек, новые конкуренты? Какова роль персонала в решении новых задач?
- Какое влияние оказывают эти факторы на персонал вашей компании?
- Какие навыки понадобятся для реализации новой стратегии?
- В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты компании?
- Если для вашей компании важна разработка новых товаров и услуг, что необходимо для развития соответствующих навыков у сотрудников?
- Если вам важнее технологии, как следует построить процесс управления технологиями? Как повысить квалификацию сотрудников?

Шаг 2

- Сформулируйте миссию компании или заявление о намерениях применительно к человеческой составляющей вашего бизнеса.
- Объясните, как вы собираетесь заинтересовать персонал, какую систему ценностей компании вы предлагаете.
- По примеру других компаний, при составлении плана стратегии постарайтесь учесть «человеческий фактор».

- Не обращайтесь внимание на негативную реакцию и обвинения в идеализме по поводу указанных документов — главное, чтобы реальный процесс осмысления проблем был логически последовательным и открытым. Какой вклад вносят в него ваши сотрудники? Избегайте громких слов.

Шаг 3

- Проведите простую, но исчерпывающую оценку вашей организации. Воспользуйтесь SWOT-анализом компании (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — благоприятные возможности, Threats — опасности). Это несложный, но эффективный метод. Обязательно проверьте верность выводов, сделанных на основе SWOT-анализа. Например, действительно ли у вас налажены ценообразование и дистрибуция?
- Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала компании. Рассмотрите имеющиеся проблемы с квалификацией и потенциальными возможностями работников. Проанализируйте знания в следующих областях:
 - руководство проектом;
 - информационные технологии и MIS;
 - финансы;
 - маркетинг;
 - продажи;
 - исследования и разработки;
 - производство;
 - дистрибуция;
 - управление альянсами и совместными предприятиями;
 - лицензии;
 - юридические вопросы.
- Проведите тщательное исследование внешнего окружения вашего бизнеса и рыночной ситуации. Четко выделите благоприятные возможности и опасности, относящиеся к персоналу. Какое влияние они могут/будут оказывать на деятельность компании? Будет ли ощущаться нехватка квалифицированных работников? Каково в целом влияние новых технологий на уровень занятости?

- Затем на основе этого анализа надо оценить потенциал отдела кадров компании. Проведите SWOT-анализ этого подразделения: детально рассмотрите текущие направления его деятельности, качество работы и компетентность сотрудников. В каких сферах можно отметить их заслуги:
 - отношения с профсоюзами;
 - повышение квалификации персонала;
 - наем новых сотрудников;
 - схемы поощрения новых разработок;
 - отношения сотрудников и репутация компании;
 - предоставляемые услуги — расчет заработной платы и администрирование.

Шаг 4

- После детального анализа персонала и деятельности отдела кадров проведите COPS-анализ:
Culture — культура,
Organization — организация,
People — люди,
Systems — системы управления персоналом.
- Проанализируйте: имеющееся положение дел, желаемое положение дел.
- Вы можете оказаться перед сложным выбором. Например, действительно ли ваша компания ориентируется на потребителей? Что произойдет, если главным для компании станет не товар, а потребитель? Или если основой культуры компании будут не продажи, а маркетинг? Искать ответ на такие вопросы непросто, поскольку они затрагивают самую суть компании в прошлом и будущем.
- Насколько эффективно имеющаяся структура компании и должностные обязанности сотрудников обеспечивают реализацию стратегии бизнеса? Возможно, вам необходимо полностью изменить структуру организации? Подробный COPS-анализ поможет определить проблемные зоны.
- Какие расхождения существуют между желаемым и имеющимся положением дел?

- Вы должны провести исчерпывающий анализ четырех основных «измерений» компании.

Шаг 5

- Вернитесь к стратегии бизнеса и рассмотрите ее с точки зрения SWOT- и COPS-анализов. Постарайтесь понять, насколько реально добиться поставленных стратегических задач при имеющихся в вашем распоряжении кадрах.
- Сопоставив результаты SWOT- и COPS-анализов со стратегией бизнеса, определите важнейшие проблемы персонала, т.е. те проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии бизнеса.
- Ранжируйте первоочередные проблемы персонала по степени важности.
- Подумайте, что произойдет, если вы не сможете их решить? Помните: вы пытаетесь определить, к чему следует стремиться компании, если она сконцентрирует силы и средства.

Шаг 6

- Для каждой первоочередной проблемы четко изложите варианты действий руководства. Создавайте, думайте, творите — не довольствуйтесь очевидным. Это важный шаг, поскольку люди часто цепляются за привычное, вместо того чтобы бросить вызов стереотипам. Подумайте о последствиях тех или иных действий.
- Подумайте о том, какие не кадровые методики необходимы для решения указанных проблем:
 - Нужно ли улучшить общение, обучение, оплату труда?
 - Различные направления деятельности отдела кадров дополняют друг друга или, наоборот, мешают?
- Как это отразится на компании и на работе отдела кадров?
 - Может ли отдел кадров обеспечить достижение поставленных целей?
 - Надо ли изменить приоритеты руководителей среднего звена?

- После того как вы проделали весь этот путь, можно выработать общий план и поставить задачи для каждого направления работы отдела кадров:
 - управление,
 - подготовка руководящих кадров,
 - совершенствование организационной структуры,
 - поощрение,
 - поиск и подбор персонала,
 - повышение квалификации персонала,
 - общение (коммуникации).
- Разработайте план действий в отношении первоочередных проблем. Помните, стратегия — это выбор и сосредоточенность. Поставьте четкие цели и сроки решения ключевых задач.

Шаг 7

- Следите за выполнением разработанных планов и оценкой результатов.

Конечная цель разработки кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели не противоречили друг другу в рамках общего бизнес-плана. Кроме того, надо следить за тем, чтобы основные функции отдела кадров дополняли друг друга: например, системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Очень мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование, когда они обнаружат, что компания не способна обеспечить им служебный рост и развитие. На рис. 12.8 показано, что необходимо компании для того, чтобы в нужный момент получить нужных людей с нужной квалификацией.

Управление переменами

В наше время руководитель должен знать, как управлять переменами. Будь то изменение направления в бизнесе, крупная

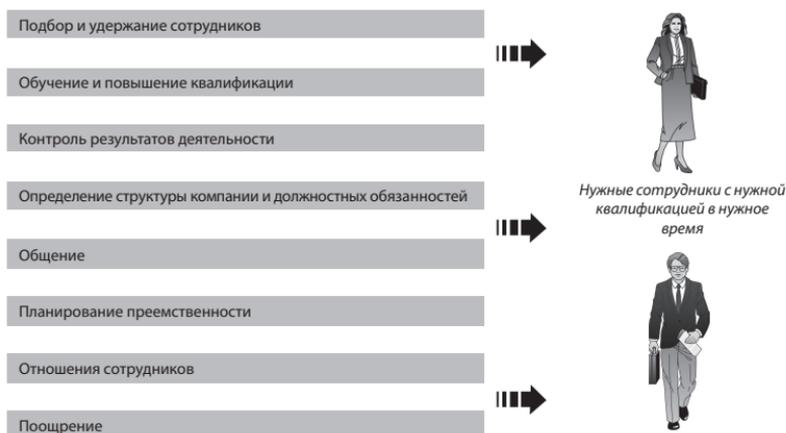


Рисунок 12.8. Функции отдела кадров: основные процессы

реорганизация, слияние или поглощение, менеджеры должны уметь управлять процессом перемен.

В современном мире управлять переменами значит управлять существующим положением вещей. Перемены повсюду, мы должны не бояться их, а стараться воспользоваться ими. Конечно, всем нам хочется стабильности и надежности. Одна из проблем баланса между работой и личной жизнью связана с тем, что сегодня люди настолько боятся потерять работу, что безмолвно принимают любые нововведения. Результат — стрессы. Те же, кто не принимает перемены, становятся в современных компаниях жертвами. Однако нам предстоит еще многому научиться, чтобы управлять переменами эффективно.

К сожалению, реакция персонала на возможные сценарии преобразований редко учитывается. Зачастую руководители лучше обучены тому, «что» надо менять, чем «как» менять. В результате безграмотной реализации планов компаниям не удастся добиться поставленных задач.

Существует пять основных проблем управления переменами:

1. Трудно выявить все сложности, которые могут возникнуть.
2. Неясно, сколько времени потребуется для того, чтобы преодолеть все трудности и убедить людей в необходимости перемен.

3. Часто у работников отсутствует стремление к новому: перемен хотят «они», а не «мы».
4. Влияние новых кризисов, нередко заставляющих вновь изменить направление.
5. Время.

Почему люди противятся переменам?

Прежде всего следует подчеркнуть, что не всем переменам противятся. Как известно, люди не противятся переменам как таковым — они не хотят меняться сами. Склонность персонала быть в оппозиции новому часто перевешивается перспективой более высокого вознаграждения или интересной деятельности. Повышение зарплаты обычно приветствуется, однако там, где перемены затрагивают межличностные отношения или статус-кво, вероятно негативная реакция. Нередко сопротивление вызывает то, в какой форме подается идея преобразований. Зачастую их смысл искажается вследствие плохой разъяснительной работы. В погоне за выполнением плана менеджеры забывают или не придают должного значения тому обстоятельству, что перемены порой порождают страх. У людей возникает множество личных вопросов, на которые необходимо найти ответы в процессе преобразований:

- Зачем нам нужны перемены?
- Не потеряю ли я работу?
- Какой будет моя новая роль и обязанности?
- У меня будет новый начальник?
- Они реорганизуют мой отдел, команду, подразделение?
- Они изменят мою должность/статус?
- Что станет с планами моего отдела, команды, подразделения?
- Не повредит ли это перспективам моего служебного роста?
- Не придется ли мне менять место жительства?
- Могу ли я верить новому руководству?
- Что я получу взамен: поощрение, новые обязанности, бóльшие нагрузки?
- Когда произойдут перемены?
- Каковы будут последствия моего отказа или согласия?

В периоды масштабных перемен, таких как слияния или поглощения компаний, вопросы такого рода, оставленные без ответа, могут привести к хаосу, поскольку люди концентрируют свое внимание и энергию на собственных переживаниях, а не на клиентах. Не забывайте о том, что подобные вопросы нередко задают себе и руководители высшего звена, которым как раз и поручено осуществить перемены. Неудивительно, что процесс управления переменами может оказаться весьма трудным.

Разумеется, если уж организация вступила на путь коренных перемен, менеджеры обязаны решать возникающие при этом проблемы, которые нередко порождают еще большие трудности (см. рис. 12.9). Серьезное планирование позволяет предвидеть большинство проблем и принять упреждающие меры. Однако даже в этом случае не всегда удается убедить людей в необходимости перемен.

<i>Проблемы</i>	<i>Симптомы</i>
• Смещение ролей	→ «Что, по их мнению, я должен делать». «Я думал, что они отвечают за это».
• Нигилизм	→ «Не было ничего плохого в старом пути». «Это всего лишь временное явление».
• Приверженность прошлому	→ «Раньше было лучше».
• Перекладывание ответственности на высшее руководство	→ «Я изменюсь, когда они изменятся». «Я поверю в это, когда я это увижу».
• Недостаток мастерства/знаний	→ «Я не уверен, что смогу сделать это». «Меня не учили делать это».
• Опасение	→ «Где я найду время, чтобы делать еще и это».
• Поворот назад	→ «Опять это — я перестал заниматься этим полтора месяца назад».
• Ответственность за осуществление перемен	→ «Это не имеет ко мне никакого отношения!»

**Рисунок 12.9. Управление крупными переменами:
некоторые типичные проблемы**

Вопросы корпоративной культуры

В последнее время сплошь и рядом можно услышать слова руководителей о том, что для улучшения работы компании и повышения эффективности управления переменами необходимо изменить ее культуру. Однако, несмотря на столь высокий интерес, корпоративная культура все еще остается для многих менеджеров чем-то туманным. И все же она действительно играет важную роль в реализации перемен. Возможно, самым распространенным определением корпоративной культуры является следующее: «Это то, каким образом мы здесь все делаем». Корпоративная культура отражает стиль управления, ценности и этику компании, а также включает следующие моменты:

(1) Убеждения и ценности:

То, что объединяет компанию и ее сотрудников. Ценности, общие для всей компании. Например:

- «Я верю, что наша компания борется за качество»;
- «Я думаю, что наша компания стремится стать лидером среди разработчиков программного обеспечения».
- совершенство разработок;
- новые товары;
- этические стандарты;
- служение обществу.

(2) Нормы:

Принятое в данной организации поведение, например:

- уважение полномочий и соблюдение иерархии;
- методы решения проблем;
- манера проведения совещаний, обращение друг к другу, стандарты в одежде, требуемые стандарты исполнения.

(3) Стиль:

Стиль и манера поведения руководителей, например:

- политика открытых дверей,
- диктаторский или по-отечески заботливый стиль управления персоналом;
- использование поощрений и наказаний;

- уважение властей;
- коллегиальный или единоличный принцип принятия решений;
- доступ к информации: открытый или по мере необходимости.

Есть и другой подход к указанным аспектам культуры, который состоит в том, что убеждения и ценности рассматриваются как категории, существующие под поверхностью организации, а нормы и стиль — над ней. Очевидно, что непросто узнать, о чем люди думают, как в случае с убеждениями и ценностями. Однако определить стиль управления в компании сравнительно легко. Наблюдая, за работой менеджеров и критериями качества работы и обслуживания клиентов, мы многое узнаем о культуре организации. Посмотрите, например, как в компании решаются проблемы: создается комиссия или все поручается одному человеку? Другим наглядным примером культуры организации являются совещания. Они начинаются и заканчиваются вовремя или сотрудники засиживаются допоздна? Проходят в открытой, доброжелательной атмосфере или за закрытыми дверями и тайно? Понаблюдайте за отношениями менеджеров. Поддерживают ли они друг друга или в компании процветают политиканство и интриги? Подобные наблюдения могут открыть многие аспекты культуры компании.

Культура может не только повысить, но и снизить показатели компании. Управлять культурой сложно, гораздо сложнее, чем составить правильный балансовый отчет. Культура — это мысли руководителей компании. Это общие для всех менеджеров представления о бизнесе, конкуренции и рынках. Модель, разработанную Колином Прайсом, в прошлом сотрудником компании Price Waterhouse, в настоящее время консультантом McKinsey Management Consulting, наглядно иллюстрирует рис. 12.10.

О любой компании в конечном счете судят по ее деятельности на рынке. Восприятие компании окружающими играет здесь ключевую роль. Образ фирмы формируется преимущественно на основе поведения ее персонала. Поставщики, покупатели, конкуренты и средства массовой информации — все имеют свое представление о компании. Их восприятие сформировалось разными путями. Для одних это то, как секретарь отвечает на телефонные звонки или приветствует посетителей. Для других — как продавец

КУЛЬТУРА → МЕХАНИЗМЫ → РЕЗУЛЬТАТЫ → ВЛИЯНИЕ

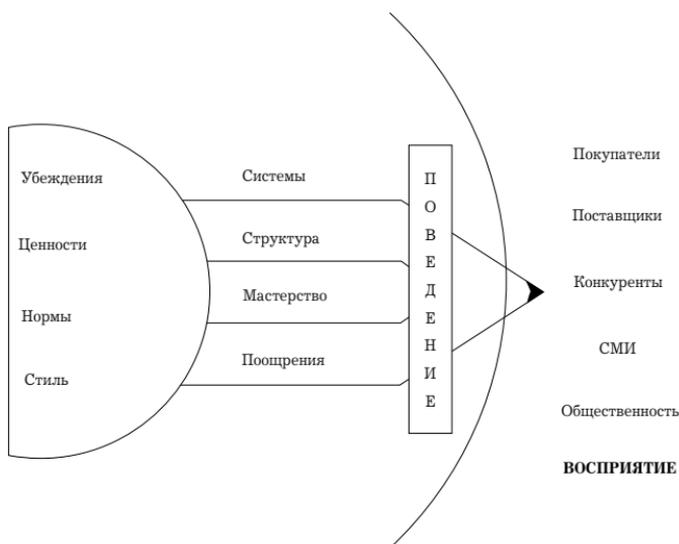


Рисунок 12.10. Культура как ускоритель/тормоз

общается с покупателями, вовремя ли оплачиваются счета и поставляются ли товары надлежащего качества, в срок и по умеренным ценам. Все эти взаимодействия с внешним миром формируют определенный образ компании.

Итак, восприятие формируется поведением и в конечном счете определяет прибыльность. А какими способами менеджеры пытаются управлять поведением сотрудников? Традиционно организации стремятся воздействовать на своих работников с помощью целого ряда рычагов или механизмов.

Системы

Огромные инвестиции в информационные технологии и программное обеспечение обусловлены стремлением сократить издержки и повысить производительность. При этом исходят из того, что обеспечение менеджеров самой оперативной информацией

позволит им принимать быстрые и более эффективные решения. Следовательно, улучшится деятельность компании и в конечном счете возрастет прибыль. Отличный пример того, как программное обеспечение может изменить компанию, — использование протокола SAP.

Организационная структура

Менеджеры тратят уйму времени, пытаясь создать оптимальную структуру компании. Почти в каждой организации спорят о централизации, децентрализации, филиализации и матричных структурах. Некоторые управляющие готовы даже биться об заклад, что просматривается отчетливая тенденция иметь такую организационную структуру, которая в данное время является модной. Руководство меняет должностные обязанности сотрудников. Их задача — изменить поведение людей: либо путем усиления контроля над персоналом, либо в результате большей автономии и свободы действий менеджеров.

Повышение квалификации

Основная цель большинства программ повышения квалификации — изменить поведение. Учебные курсы по общению с клиентами, управлению, межличностным отношениям и профессиональным приемам направлены на то, чтобы подтолкнуть людей делать многие вещи иначе.

Поощрения

Изменение систем заработной платы и поощрений также нацелено на переориентацию поведения персонала. Заработная плата — классический способ воздействия на сотрудников со стороны руководства. «Если хочешь изменить поведение, ударь по карману» — гласит известная мудрость. На разработку новых схем заработной платы и программ поощрения уходит море времени и сил. В отношении производственных рабочих задача состоит в повышении качества или объема выпускаемой продукции. Изменения в уровне комиссионных и схемах стимулирования в торговле направлены на рост продаж конкретных товаров, поощрение продаж

контрактов на послепродажное обслуживание или каких-то других новых услуг. Конечная цель та же: «Мы хотим, чтобы вы делали это иначе — за это мы заплатим».

Во многих случаях подобные «рычаги перемен» работают эффективно. Однако нередко значительные затраты денежных средств и времени руководителей не приносят желаемых изменений в поведении работников и, как результат, в работе компании. Причина этих неудач часто кроется в неспособности руководства изменить культуру организации. Считается, что в нынешних условиях не стоит платить за изменения, поскольку это может спровоцировать негативную реакцию и следующие нововведения обойдутся слишком дорого. Следует внедрять в сознание сотрудников мысль о том, что изменения — это норма и все должны привыкнуть к ним.

Забота о покупателях и повышении качества: опыт 80-х

В 80-х годах 20 века мы наблюдали огромный интерес бизнеса к теме заботы о клиентах. Воодушевленные примером таких авиакомпаний, как SAS и British Airways, фирмы из других отраслей — от производственных до финансовых — предприняли попытки повторить их успехи. Были вложены значительные силы и средства, однако во многих случаях результаты оказались разочаровывающими. Руководители высшего ранга не смогли примириться с тем, что новшества по обслуживанию клиентов требовали от них огромного внимания и непосредственного участия. В результате многие инициативы свелись к «кампаниям улыбок», когда персонал, работавший непосредственно с клиентами, просили вежливо улыбаться покупателям и носить новую униформу. За фасадом этих мероприятий мало что делалось для решения более фундаментальных вопросов, связанных с качеством продукции или внутренними системами управления, поскольку менеджеры так и не сумели понять необходимость изменения культуры бизнеса.

Если мы посмотрим на проводившуюся British Airways кампанию «Люди — на первом месте!», то сможем оценить всю глубину и многоплановость ее подхода. Были осуществлены комплексные

мероприятия, охватившие весь спектр деятельности компании: культуру, структуру, персонал и системы управления. Эти мероприятия включали:

- «перетряску» верхнего звена руководителей;
- введение структур по управлению имиджем;
- огромные инвестиции в обучение;
- широкий спектр инициатив, нацеленных на заботу о клиентах;
- крупномасштабную реорганизацию;
- реальное участие высших руководителей.

Последний пункт, возможно, является самым важным. Очень немного может измениться в культуре организации, если высшее руководство не понимает необходимости перемен и не готово их отстаивать лично. Тот факт, что Колин Маршалл, генеральный директор British Airways, присутствовал на большинстве семинаров для персонала, посвященных заботе о пассажирах, стал частью легендарного успеха компании. Его поведение и полная поддержка не оставили в организации ни тени сомнения в том, что руководство серьезно относится к данной инициативе и что приверженность качеству должна стать фундаментальной основой бизнеса. Сегодня British Airways испытывают гораздо более жесткую конкуренцию со стороны региональных бюджетных авиалиний, которые активно проникают на рынок благодаря новым услугам. Компания смогла пережить один из самых страшных спадов за всю историю гражданской авиации, вызванный атаками террористов по всему миру. Из этого можно извлечь полезный урок. Возможно, ваша модель бизнеса подходит для конкретного этапа развития, но вы должны иметь возможность с легкостью ее трансформировать по мере появления на ваших рынках новых конкурентов. Важно понимать, что культуру тоже надо периодически «обновлять». Многие клиенты British Airways считают, что в 1980-х гг. компания забыла про них, стала высокомерной и надменной. Это относится к проблемам корпоративной культуры. Если вы добились больших успехов, вы можете впасть в заблуждение, что ваша компания лучшая и непобедимая. В этом кроется большая опасность, ведь вы можете потерять связь с клиентами.

Как изменить корпоративную культуру

Часто менеджеры спрашивают: что такое хорошая и плохая корпоративная культура? Дело в том, что правильной или неправильной культуры не существует. Каждая организация имеет свою культуру, причем независимо от того, думает о ней руководство или нет. Подлинная проблема заключается в другом: соответствует ли культура стратегии организации?

В конечном счете корпоративную культуру следует постоянно подстраивать под стратегию и внешнюю среду бизнеса.

Риски обладания сильной культурой заключаются в:

- *устаревании* — культура становится устаревшей, рынок идет вперед или появляется новый конкурент, в результате чего возникает несоответствие между стратегией и культурой компании. Хороший тому пример — компания Marks & Spencer. Корпоративная культура вызвала в 1990-х гг. серьезный кризис. Дела компании шли настолько хорошо, что руководство почувствовало себя неуязвимым и поверило в то, что их бизнес лучший. В результате они не обратили внимания на новых конкурентов — компании Gap и Next. Вскоре деятельность компании пошла на спад, она лишилась многих клиентов. Руководители Marks & Spencer уделяли слишком много внимания внутренней жизни компании и были слишком самоуверенны, в результате чего компания оказалась в серьезнейшем кризисе, для выхода из которого пришлось ее полностью реорганизовать;
- *сопротивлении* — культура тормозит перемены, а значит и внедрение новых идей; фундаментальные ценности и убеждения чрезвычайно трудно изменить.

Поэтому очевидно, что изменение культуры организации является непростой задачей. Хотя имеется немало людей, предлагающих «быстродействующие» решения, большинство руководителей, имевших дело с изменением культуры, согласны в том, что нужны годы, а не месяцы, чтобы осуществить устойчивые перемены. Некоторые из них считают, что этот процесс должен быть непрерывным

и задача руководителей — не позволять ему останавливаться. На преобразование культуры компании Marks & Spencer ушло три или четыре года. Джеку Уэлчу потребовалось много лет для того, чтобы добиться превращения GE из умирающего промышленного гиганта в активного лидера мирового рынка финансовых услуг и создателя ведущих технологий.

Можно с уверенностью утверждать, что корпоративная культура стала основной причиной катастроф компаний Enron и Andersen. Обе они создали динамичную и сильную культуру, которая в конечном счете переросла в нездоровую и коррумпированную систему без каких-либо этических принципов. Некоторые менеджеры компании были всегда убеждены в своей правоте и даже не задумывались о последствиях своих действий.

Важнейшими предпосылками успешного изменения культуры являются:

- (1) ясное понимание направления или видение того, чего обновленная компания хочет достичь;
- (2) очевидная приверженность переменам и участие в них со стороны высшего руководства;
- (3) способность управлять ожиданиями людей. Не все можно изменить за один день, поэтому руководители и сотрудники должны быть готовы к задержкам и временным отступлениям;
- (4) эффективная разъяснительная работа, подчеркивающая роль менеджеров среднего звена и рядовых работников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменах;
- (5) выделение средств на проведение изменений и переобучение персонала в соответствии с нововведениями.

Помните, в долгосрочном плане людям интереснее то, как руководители себя ведут, а не что они говорят. Яркие заявления о миссии компании или чувстве заботы о покупателях полезны. Однако важнее воплотить эти слова в реальные дела. Люди быстро замечают расхождение в словах и делах руководителей и лидеров. «Вести себя и руководить в соответствии с тем, что говоришь» — реализация этого принципа может оказаться для некоторых менеджеров очень сложной. Но, в конечном счете, ничто не изменится, пока не изменится поведение.

Как управлять переменами

- Развивайте вкус к переменам. Если перемены происходят часто, их легче воспринимать.
- Укрепляйте доверие. Многие зависят от степени уверенности персонала в руководстве и доверия к нему.
- Ждите подходящего момента. Не спешите с введением нового, создайте благоприятную атмосферу и дайте людям свыкнуться с идеей перемен, прежде чем начинать их. Быстрые нововведения, проведенные без предварительного разъяснения, редко срабатывают.
- Делитесь информацией. Держите людей в курсе происходящего, объясняйте им все причины перемен. Предоставляйте полную и точную информацию. Подчеркивайте выгоды нововведений.
- Не ожидайте немедленного изменения взглядов людей. Добивайтесь их участия в принятии решений. Часто люди не высказывают свое мнение немедленно; им нужно время. Разговоры с людьми просто повышают их осведомленность, тогда как совместный поиск и выработка решений ведут к значительно большему согласию и стремлению участвовать в их реализации.
- Избегайте критики прошлого; сосредоточьтесь на позитивных аспектах перемен и, по возможности, не критикуйте прошлое.
- Задавайте вопросы, которые заставляют людей думать. Пусть люди поймут логику перемен, а потом задавайте множество вопросов — заставьте их думать. Например, спросите: что произойдет, если мы будем сидеть сложа руки? Какие у нас есть варианты?
- Нацеливайтесь на приемлемое решение. Вам нужно всеобщее согласие? Возможно, для реализации планов вам будет достаточно поддержки 80% сотрудников? Будьте прагматичны и разумны в оценке результатов.
- Доброжелательно выслушивайте проблемы и возражения. Дайте людям возможность рассказать о своих страхах и сомнениях. Старайтесь слушать, а не просто слышать. Находите решения этих проблем.

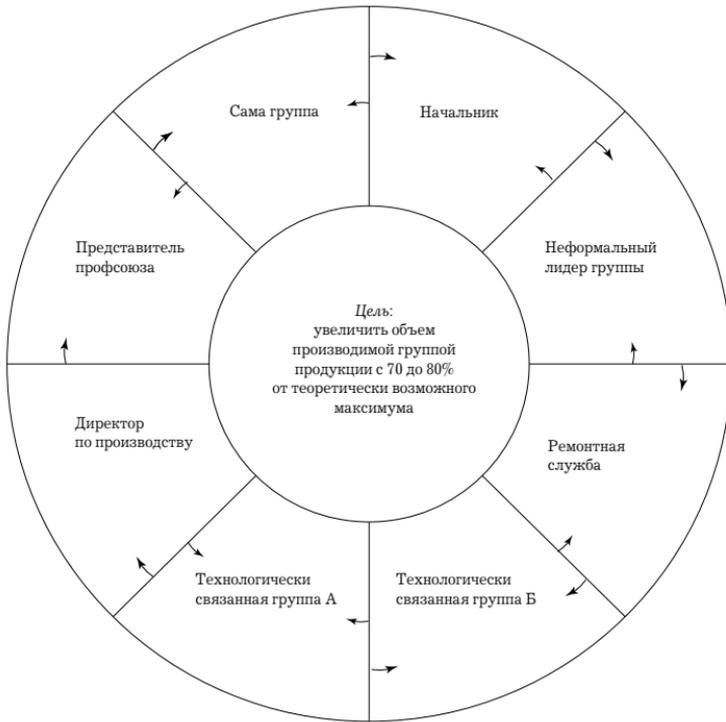
- Опасайтесь «негативных предположений», например: «Было бы прекрасно, если бы мы могли сделать то-то и то-то, но в такой компании, как наша, это на самом деле невозможно». За такими словами часто скрывается своего рода сопротивление переменам. Постарайтесь взглянуть в глубь проблемы и решить ее.
- Подчеркивайте постоянную поддержку и помощь с вашей стороны как в ходе перемен, так и после их завершения.
- Как только появляются серьезные основания считать, что согласие достигнуто, быстро утвердите планы, включая программу и расписание.
- Поделитесь успехом с каждым. Пусть участие всех сотрудников будет должным образом оценено. Решайте проблемы преобразований единой командой.
- Обеспечьте переподготовку, где необходимо, помогите людям пережить перемены.
- Наконец, помните: то, что правильно логически, может быть неправильно психологически. Эмоции столь же важны в ситуации преобразований, как и логика. Старайтесь обращать внимание на эмоциональные и психологические факторы. Самая большая проблема всех стратегических преобразований в том, чтобы добиться эмоциональной, а не логической поддержки сотрудников.

Как планировать начальную стадию перемен: работа с заинтересованными сторонами

Приведенная ниже модель может помочь прояснить потенциальные вопросы заинтересованных сторон, с которыми придется столкнуться в процессе преобразований. Ею может воспользоваться менеджер проекта, собирающийся внедрить какие-либо изменения, команда, занимающаяся планированием этим перемен, или те, кто непосредственно участвует в процессе. Преимущество этой модели в том, что она не дает правильные ответы, но дает в ваши руки схемы для выявления и разрешения вопросов, которые могут возникнуть у основных заинтересованных сторон.

Определение основных заинтересованных сторон: «метод колеса» (см. рис. 12.11)

- (1) Определите цель, которой вы хотите достичь путем преобразований.
 - Чем конкретнее цель, тем легче выявить способы ее достижения.
 - Возможный пример: «Увеличить объем производимой группой продукции с 70 до 80% от теоретически возможного максимума».
- (2) Запишите *цель* (в сокращенной форме) в центре схемы.
- (3) Начертите «спицы», идущие от центра колеса (количество «спиц» может быть любым).
- (4) Отметьте отдельных людей или группы на «спицах».
 - Это люди, которых затронет (прямо или косвенно) предполагаемое изменение.
 - Необходимо также записать людей, которые могут влиять на нововведение (поддерживая, неохотно соглашаясь или выступая против).
 - Не существует каких-либо специальных правил относительно того, следует ли выделять какого-то человека и упоминать его на «спице» отдельно или включать в составе группы. Ключевой вопрос — в состоянии ли этот человек реально способствовать или препятствовать переменам.
- (5) Вернитесь к вашей цели.
 - Подробно опишите ситуацию, которую вы хотели бы получить в результате достижения цели, и время, отводимое на это.
 - Остается ли цель реальной? Если есть сомнения, можете ли вы предпринять действия, которые сделают цель более реалистичной?
- (6) Вернитесь к людям, относящимся к каждой «спице», определите их реакцию. На этой стадии вероятная реакция может быть отмечена в самом общем виде: одобрение, возражение, безразличие.



Вероятная реакция каждой «спицы»:

Сама группа:

некоторое сопротивление и враждебность

Начальник:

одобрение

Неформальный лидер:

крайняя враждебность

Ремонтная служба:

возражение

Технологически связанная группа Б:

безразличие

Технологически связанная группа А:

некоторое сопротивление и враждебность

Директор по производству:

одобрение

Представитель профсоюза:

подозрительность и некоторый страх

«Выявленные рычаги»:

Неформальный лидер

Представитель профсоюза

Ремонтная служба

Рисунок 12.11. Иллюстрация «метода колеса»

(7) Ищите «рычаги».

- На каждой «спице», возможно, есть один или несколько человек, которые в состоянии влиять (позитивно или негативно) на планируемые перемены.

- Такие люди, или «рычаги», могут играть самые заурядные роли в организации, однако наделены силой влияния вследствие природы искомой цели, например секретарь, к советам которого очень прислушивается его начальник, или оператор множительной машины, содействие которого крайне важно, когда требуется быстро напечатать и разослать документы.
 - Важно наладить контакт с такими людьми для того, чтобы узнать их мнение о ваших проектах. Кроме того, они могут сообщить вам сведения о других заинтересованных лицах.
- (8) Выберите *приоритетные* «спицы». Продумайте, какие группы или отдельные сотрудники могут повлиять на другие «спицы». Определите, какие из «спиц» могут поддержать или затормозить процесс перемен.
- (9) Проанализируйте взаимоотношения «спиц». Почерпнули ли вы новую информацию о соотношении сил? Найдете ли вы иные способы ускорить процесс преобразований?
- (10) Изучите расстановку сил для каждой «спицы» и заинтересованной стороны. Проанализируйте движущие и сдерживающие силы приоритетных «спиц». Для этого:
- Возьмите чистый лист бумаги и проведите посередине горизонтальную линию, отражающую равновесие между вашей позицией и позицией этой «спицы».
 - Потом перечислите факторы, которые, по вашему мнению, ускорят или замедлят движение «спицы» к переменам.
 - Движущие силы — это доводы и мнения в пользу перемен.
 - Сдерживающие силы — это доводы и мнения против перемен.
 - Ваши суждения будут основываться на сочетании фактов и предположений, поэтому вам придется критически изучать каждый новый факт.
 - Попытайтесь оценить относительную важность каждой из сдерживающих сил в баллах от 1 (низкая) до 10 (высокая).
- (11) Разработайте *план действий* по устранению или минимизации сдерживающих сил и усилению движущих.
- Теперь вы можете начать разрабатывать стратегию работы с заинтересованными сторонами в период перемен. Для этого



надо учесть все основные действующие лица и группы, а также вероятные формы сопротивления и поддержки.

- В целом, предпочтительнее устранять (или минимизировать) те сдерживающие силы, ликвидация которых приведет к увеличению влияния движущих сил. Если же вы просто будете укреплять последние, то, может быть, и достигнете цели, но это обернется для вас более сильным сопротивлением со стороны тех, чьи страхи и сомнения вы игнорировали.
- Стратегия укрепления движущих сил, как правило, достигает желаемого результата благодаря стараниям менеджеров. Но, оказывая излишнее давление на непокорных, вы лишь усиливаете общее сопротивление, и это может дорого обойтись компании в будущем. Активные разъяснения обычно быстрее формируют горячую поддержку. И в такой ситуации возможно провести любые преобразования.
- Помните, что, в тех случаях, когда осуществляются крупные изменения в культуре компании, процесс ликвидации или уменьшения сдерживающих сил может занять недели, месяцы и годы. Это действительно трудная часть процесса нововведений. Не существует простых способов успокоить чье-то задетое самолюбие или примирить кого-то с неизбежной потерей статуса.

(12) Предупреждение

«Метод колеса» отражает всего лишь одну точку зрения на ситуацию. Здесь легко допустить ошибку: вы никогда не можете быть

уверены в том, что правильно определили всех лиц или все группы, способные влиять на предлагаемые нововведения. Даже если «колесо» или схема расстановки движущих и сдерживающих сил были правильными на момент составления, ситуация может измениться.

Система коммуникации

Существенным элементом работы высокоэффективной организации является налаженная система коммуникации на всех уровнях корпоративной иерархии. Это своего рода барометр, отражающий функционирование компании. Умение руководителей эффективно общаться с персоналом — яркий признак здоровой (или нездоровой) организации. Компании, где такое общение налажено и где персонал вовлечен в решение важных вопросов, вознаграждаются заинтересованностью работников, их большей преданностью организации и поддержкой новых стратегий. Поэтому успешные компании уделяют налаживанию коммуникаций много времени и внимания.

Исследование основных трудностей, с которыми сталкиваются современные организации, показало, насколько важна роль общения в повышении заинтересованности персонала в результатах деятельности компании. Иногда возникают чрезвычайно сложные ситуации, требующие тщательного обдумывания. Например:

- геополитическая нестабильность;
- неустойчивые рынки капитала;
- угроза мирового терроризма;
- глобализация рынков и отраслей;
- жесткая конкуренция и снижение цен;
- усиление протестов против капитализма и потребителей;
- недостаток преданности сотрудников;
- необходимость изменений в структуре и направлении бизнеса;
- ужесточение государственного контроля;
- активное развитие технологий и коммуникаций;

- усиление давления со стороны защитников окружающей среды;
- большее количество судебных исков против корпораций и их продукции со стороны покупателей;
- необходимость увеличения гибкости и эффективности персонала.

С практической точки зрения важно понять, что именно вы хотите рассказать своим сотрудникам. Менеджеры склонны усложнять ситуацию, в результате их слова не оказывают должного воздействия, просто потому что их никто не может понять. Старайтесь выражаться ясно и четко, избегайте лишних подробностей. Излагайте мысли не более трех за раз. Исследования показали, что человеческий мозг эффективнее усваивает информацию, состоящую из трех элементов, чем перечень из восьми или десяти. Определите три ключевых фактора, которые обеспечат успех преобразований. Вероятность того, что сотрудники их запомнят, значительно вырастет.

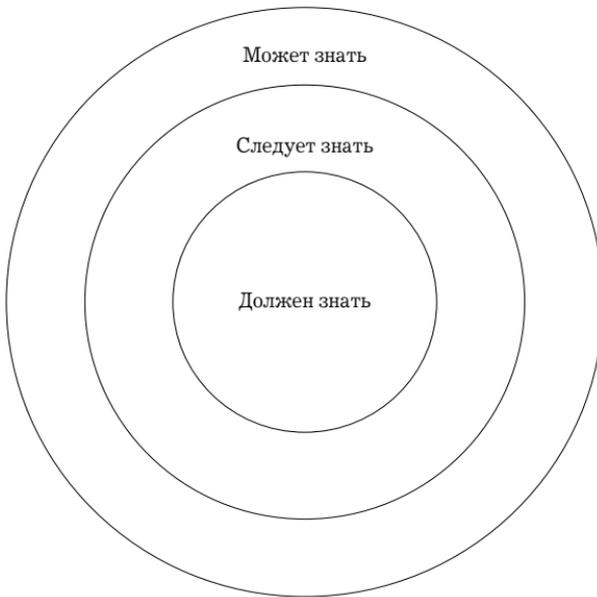
При разработке стратегии коммуникаций важно понимать, какие цели вы преследуете, например:

- информировать о новых достижениях;
- обучить новым методам;
- убедить персонал;
- согласовать дальнейшие действия;
- сообщить о последних разработках и новых предложениях;
- установить дисциплину;
- оспорить существующее мышление и мнения;
- мотивировать сотрудников на поддержку и преодоление трудностей;
- создать команду;
- вовлечь персонал в процесс обсуждения;
- узнать мнение сотрудников.

Если вы четко представляете себе будущее организации, вас лучше поймут. Когда вы точно знаете, чего хотите достичь, вероятность успеха повышается. Помните, что люди в первую очередь хотят знать о том, что затронет непосредственно их работу. Зачастую информация о деятельности компании не интересна сотрудникам,

потому что она слишком далека от них. Проверьте, чтобы информация, доводимая до персонала, была:

- точной,
- понятной,
- деловой,
- значимой для сотрудников,
- своевременной,
- надежной,
- достоверной.



Должен знать: Жизненно важная информация: прибыльность, деятельность компании, местные/бригадные новости, деятельность подразделения, техника безопасности

Следует знать: Важная, но не основная информация: изменения в руководстве компании, деятельность конкурентов, разработка новых видов продукции

Может знать: Относительно неважная информация

Рисунок 12.12. Эффективная система коммуникаций

Подбирая факты, которые необходимо сообщить персоналу, оценивайте их по следующим критериям:

- сотрудники *обязаны знать* об этом — эти данные необходимы для выполнения работы;
- им *желательно было бы знать* об этом — было бы не плохо, если бы сотрудники обладали этой информацией, поскольку это поможет им в работе;
- в принципе, им *стоило бы знать* об этом — это не критичная информация и, если сотрудники не будут ею владеть, не возникнет никаких сложностей.

Использование каналов связи

На войне первыми подвергаются атакам каналы связи противников. Солдаты стараются как можно быстрее уничтожить основные командные пункты и центры связи. Управление коммуникациями в период преобразований сродни военным действиям. Чтобы внедрить новую политику или бизнес-план, изменить структуру организации или заключить договор о слиянии с другой компанией, нужно выиграть информационную войну. Многие компании осознали важность участия сотрудников в организации бизнеса и поощряют идеи и предложения по повышению качества работы. Перед менеджерами открыты широчайшие коммуникативные возможности. С момента выхода в свет первого издания книги, все мы стали свидетелями расцвета электронной почты (некоторые называют это эпидемией). Эта технология полностью изменила схему коммуникаций в организациях и упростила общение сотрудников. И она же иногда является причиной краха компаний и руководителей. Некоторые организации страдают от удушающих объемов электронных писем. Эпидемия распространяется по всему миру благодаря безграмотному обращению с технологией и слабой корпоративной культуре. В некоторых случаях электронная почта полностью вытеснила старые проверенные средства связи.

Менеджерам стоит обратить внимание на следующие традиционные каналы связи:

- доски объявлений в офисах,
- еженедельные информационные бюллетени (оседающие в электронных почтовых ящиках сотрудников),
- справочники для персонала (переведенные в электронный вид и выложенные в локальной сети компании),
- производственные совещания,
- неформальные обсуждения,
- корпоративные видеоматериалы,
- меморандумы,
- совещания руководства,
- собрания персонала,
- журналы/газеты компании,
- профсоюзы,
- СМИ — пресса, радио и телевидение,
- слухи.

Выбирая средство связи, помните, что сообщение важнее носителя информации. Немало дорогостоящих корпоративных видеороликов потерпели фиаско, потому что носитель информации выглядел важнее самого сообщения. Несмотря на популярность электронной почты, основным источником информации в большинстве компаний остаются слухи и личное общение. Не менее важна и скорость получения сообщения. Нет смысла рассказывать о том, что людям уже известно. Возможности электронной почты лишь укрепили власть сплетен, ставших источником самой оперативной информации. И хотя люди отдают должное слухам, они не особенно доверяют их точности: к ним стоит прислушаться, но с некоторыми оговорками. В большинстве случаев сотрудники предпочитают получать сведения непосредственно от руководства, имея при этом возможность задать вопросы.

Другая немаловажная особенность электронной почты — возможность сохранять письменные доказательства переговоров. Это уже послужило причиной громких скандалов конца 1990-х гг., в ходе которых нескольких инвестиционных банкиров с Уолл-стрит обвинили в махинациях с товарами и услугами. В случаях дискриминации отдельных сотрудников электронная почта позволяет доказать злоупотребление властью и нарушение правил со стороны

руководства. В результате корпорации стали ужесточать правила пользования электронной почтой.

Несмотря на очевидные плюсы электронной почты (например, скорость передачи информации), личное общение руководства и сотрудников является наиболее эффективным средством связи. Но и здесь успех зависит от качества информации и сути сообщения.

Анализируя проблемы общения, менеджеры должны обращать внимание на области, показанные на рис. 12.13 (цель, сообщения, структура, каналы, умения, люди).

В компаниях случается немало стрессовых ситуаций и проблем, требующих нестандартного подхода. Сама сменная организация труда может стать причиной немалых сложностей при попытке быстрого распространения сообщений. В таких ситуациях следует действовать особенно осторожно.

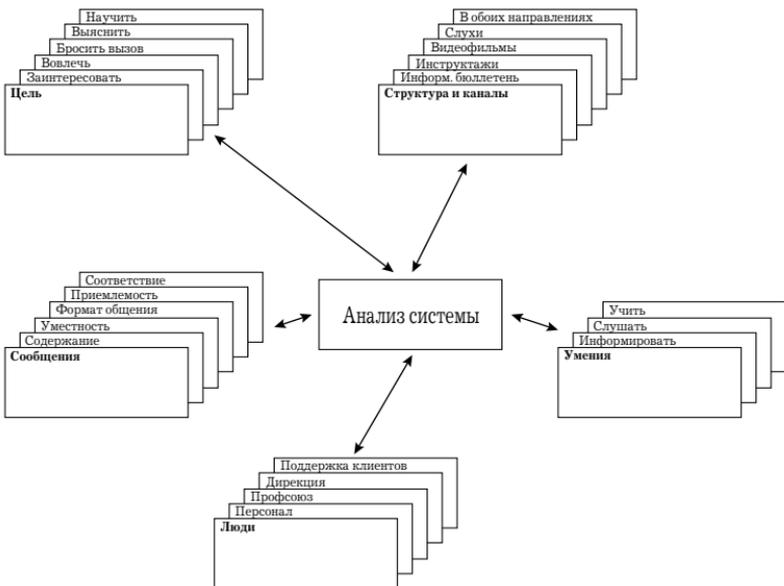


Рисунок 12.13. Анализ эффективности системы коммуникации

Контроль результатов деятельности — главный элемент управления персоналом

Немногие виды деятельности порождают столько эмоций, страхов и путаницы, как пересмотр показателей эффективности и оценка персонала. Тем не менее именно управление эффективностью может стать основой высоких показателей бизнеса в целом. При правильном использовании оно является полезной и позитивной деятельностью, способствующей развитию нормальных трудовых отношений.

Так почему же методы контроля результатов деятельности вызывают столь негативную реакцию? Слишком часто получается так, что отдел кадров разрабатывает новый порядок и процедуру, рассылает его по подразделениям и заявляет: «С первого числа следующего месяца будет проводиться переаттестация». В результате никто не понимает смысла и цели этого мероприятия. Его считают бюрократической процедурой, бесполезной для работы компании и слишком сложной.

В высокоэффективных компаниях процедура оценки эффективности разрабатывается при участии руководства. Обсуждаются логика и коммерческое обоснование процесса. Рассматриваются все беспокойства и опасения. Все участники понимают цель процедуры: дать возможность каждому сотруднику и его руководителю увидеть и оценить, насколько они соответствуют имеющимся и потенциальным потребностям бизнеса. Конечная же задача — совместить цели отдельных сотрудников и стратегию компании в целом. На рис. 12.14 показано влияние процесса управления эффективностью на другие ключевые процессы управления персоналом.

Зачем это делать?

Эффективность работы людей в компании зависит от обеспечения соответствия работников (в плане квалификации, знаний и интересов) служебным обязанностям, как текущим, так и ожидаемым в перспективе.

Значительная часть работы руководителя заключается в оценке результатов деятельности отдельных сотрудников

и отслеживании необходимости в дополнительной поддержке и помощи. Руководители должны постоянно подталкивать персонал к достижению задач бизнес-плана организации. При этом каждый сотрудник нуждается в поощрении, росте, удовлетворении амбиций, и все это должно совпадать с намерениями компании. Чтобы найти правильный баланс, руководители и персонал должны четко представлять себе задачи каждого и знать мнение окружающих.

Хотя большинство руководителей постоянно общаются с сотрудниками, процедура контроля результатов деятельности приучает к тому, что регулярно приходится изыскивать время и узнавать о взаимных нуждах, подробно рассказывать о планах и методиках.

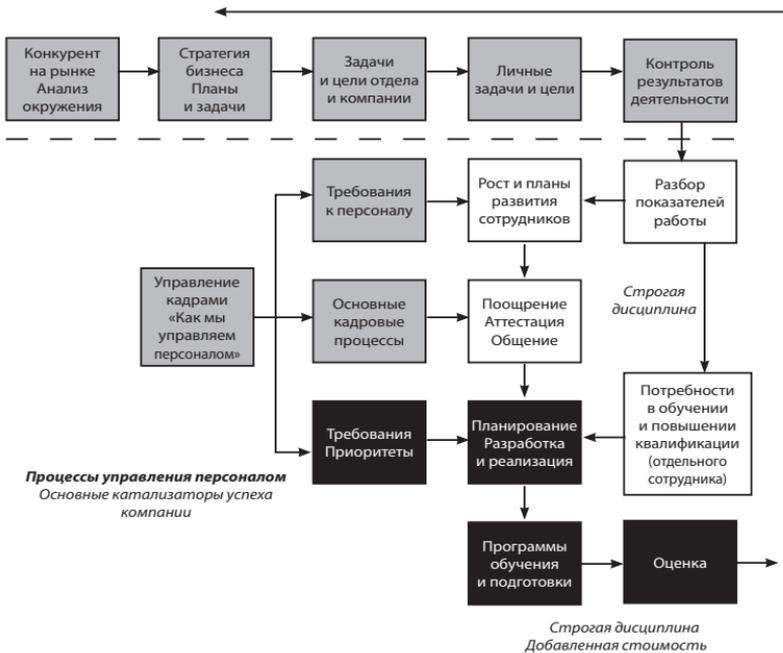


Рисунок 12.14. Взаимосвязь эффективности компании с личной эффективностью сотрудников

В процессе оценки результатов деятельности следует ответить на следующие вопросы:

- Что я делаю правильно? Каковы мои сильные стороны?
- Что я делаю неправильно? Чему я должен научиться?
- Что я могу делать лучше?
- Какую работу следует прекратить?
- Какая помощь мне нужна со стороны моего руководителя?

Отзыв начальника должен основываться на реальных фактах. Лишь в этом случае он будет полезен. В процессе оценки целесообразно сосредоточиться на результатах работы и реальных перспективах, а не личных качествах сотрудника.

Польза от подобной оценки есть и для отдельного сотрудника и для организации в целом.

Сотрудник

- знает о том, что руководитель и организация проводят оценку его деятельности;
- проанализированы и согласованы причины успехов и неудач;
- определены и согласованы способы повышения качества, поставлены задачи;
- определены и согласованы потребности в обучении и служебном росте;
- разработаны планы и программы на будущее;
- обсуждены иные возможности служебного роста;
- у сотрудника есть право голоса при обсуждении важных вопросов.

Организация

- можно оценить эффективность используемых методик подбора кадров;
- можно выделить будущие таланты — в том числе сотрудников с высоким потенциалом;
- можно разработать программы профессионального роста и повышения квалификации, сопоставив данные сотрудников;

- можно оценить прошлые и грядущие решения о повышении в должности;
- можно оценить наличие квалифицированных сотрудников, необходимых для разработки планов на будущее;
- собрать информацию, необходимую для принятия решений и составления схемы заработной платы.

Как провести беседу о результатах деятельности

Что должен делать эффективный менеджер

Планирование и подготовка

1. Заранее ознакомьтесь с результатами работы ваших коллег.
2. Определите важные, с вашей точки зрения, вопросы.
3. Выделите положительные стороны, а также моменты, требующие доработки.
4. Тщательно подготовьте свою критику: говорите по делу, подкрепляйте слова конкретными примерами.
5. Составьте план, на который вы будете опираться в ходе обсуждения.
6. Выберите удобное время для встречи: не назначайте ее в слишком «загруженные» дни.
7. Выделите для него достаточно времени — час или два.
8. Настройтесь на правильный лад: позитивное мышление, возможность обсудить работу команды и дальнейшее развитие и т. д.
9. У вас есть возможность дать положительный отзыв.
10. Поймите, что большинство людей получают удовольствие от этой важной, хотя и не жизненно важной процедуры.

Беседа: начало

1. Отключите телефоны, попросите, чтобы вас не беспокоили, и т. д.
2. Сосредоточьтесь, успокойтесь, настройтесь на позитивное мышление.
3. Четко определите для себя, какие вопросы вы, как руководитель, хотели бы обсудить.
4. поприветствуйте и поблагодарите коллегу за то, что он нашел время и возможность встретиться с вами.
5. Подтвердите цели и регламент совещания.
6. Обратите внимание на то, что задача вашей беседы — повысить эффективность работы всех сотрудников; покажи-

те, что вы хотите улучшить работу команды и компании в целом.

7. Укажите, по каким параметрам оценивалась работа вашего коллеги (модели эффективного поведения и навыки), вновь подчеркните, что цель оценки — повысить уровень профессионализма всей компании.
8. Обратите внимание на то, что разговор будет посвящен не только оценке работы, но и дальнейшему развитию — вы хотите обсудить бизнес-цели сотрудников в частности и подразделения в целом, карьерные планы и т.д.
9. Подчеркните конфиденциальность беседы.
10. Дайте понять, что вы готовы к открытому и конструктивному разговору.
11. Уточните итоги обсуждения: согласование действий, план личного развития.
12. Удостоверьтесь в том, что ваш коллега согласен с целями и задачами.

Беседа: обсуждение

1. Для начала определите принципы дискуссии:
 - баланс отрицательной и положительной оценки;
 - не только подчеркнуть сильные стороны, но и определить сферы, нуждающиеся в доработке;
2. Дайте понять, что вам интересна реакция и мнение коллеги, что вы готовы вместе обсуждать любые вопросы.
3. Для начала спросите, что ваш коллега думает о своей работе:
 - Как Вы оцениваете свою работу и вклад в общее дело?
4. В первую очередь сосредоточьтесь на сильных сторонах работы коллеги:
 - В чем Ваши сильные стороны?
5. Поддерживайте разговор, задавая коллеге наводящие вопросы, которые позволили бы ему высказать свое мнение:
 - Действительно? Не могли бы Вы поподробнее объяснить Ваше мнение?
 - Это удивило Вас?
 - Что-нибудь еще было для Вас неожиданностью?
 - Каковы Ваши сильные стороны?

- Почему у Вас возник такой вопрос?
 - Вас это порадовало?
 - Вам кажется, что Вы иногда склонны действовать подобным образом?
6. Старайтесь не углубляться в рассуждения и не руководить дискуссией:
 - предоставьте слово коллеге;
 - слушайте и помните, что вы не должны постоянно говорить.
 7. Ведите разговор по принципу 80/20: вы должны говорить только 20% времени.
 8. Прежде чем переходить к поиску решений проблем, придите к согласию относительно слабых и сильных мест.
 9. Высказывайте свое мнение, но говорите только за себя:
 - Мне кажется, что иногда Вы уделяете слишком много внимания деталям;
 - избегайте фраз вроде: «Сообщалось, что...», «Считается, что...».
 10. Стройте разговор на темах, заявленных вашим собеседником, старайтесь развить обсуждение:
 - не торопитесь сменить тему;
 - отнеситесь к этому, как к беседе, а не как к плановому обсуждению.
 11. Попросите коллегу подвести итог обсуждения и вывести свою оценку:
 - Какие выводы Вы сделали о своих сильных и слабых сторонах?
 12. Выскажите свое мнение, с позиции руководителя:
 - Мне хотелось бы, чтобы Вы принимали большее участие в планировании новых проектов;
 - Мне кажется, Вы могли бы меньше заниматься ... и больше ... (Говорите по делу).
 13. В конце придите к согласию и лишь после этого переходите к составлению плана действий и программы развития.

Беседа: завершение

14. Воспользуйтесь схемой «Стоп, Старт, Продолжение», обдумайте различные варианты, помимо формального обучения.

15. Продумайте возможность получения нового опыта, помощи коллег, самоподготовки, смены обязанностей, выполнения новых заданий, развивающих новые навыки, проведения регулярных бесед, стажировок и т.д.
16. Предложите свои варианты, но не навязывайте их:
 - прежде чем утверждать любой план действий, убедитесь в том, что ваш коллега действительно поддерживает идею;
 - решения должен найти ваш коллега, а не вы.
17. Согласуйте и запишите план действий:
 - будьте кратки;
 - укажите, что, когда и как следует сделать.
18. Согласуйте периодичность последующего контроля:
 - попросите коллегу высказать последние замечания и поблагодарите его за разговор.

Персонал и организационные ресурсы вашей компании

Представленные ниже контрольные вопросы могут оказаться полезными при анализе возможностей вашей компании.

Список вопросов не является исчерпывающим, и его следует рассматривать как основу. Используйте эти вопросы для пробуждения мысли и стимулирования дискуссий. Они помогут вам понять ключевые кадровые организационные проблемы.

Цель этой работы — определить, как продуманный и планомерный подход к управлению персоналом может улучшить деятельность компании.

Стратегия бизнеса и управление персоналом

Контрольный список «тревожных сигналов»

Сигналы о том, что организация в опасности:

- сокращение доли рынка;
- низкая производительность;

- недостаточно быстрое освоение рынка;
- слабый приток наличности;
- недостаток новых товаров и услуг;
- низкое качество и плохое обслуживание;
- растущее число жалоб клиентов;
- конфликты в руководстве;
- неудовлетворенность оплатой и условиями труда;
- неясное распределение обязанностей;
- нет четких критериев оценки работы;
- не придается значение качеству;
- плохое послепродажное обслуживание;
- репутация ненадежного поставщика;
- отсутствуют программы повышения квалификации менеджеров;
- не проводится ознакомительное обучение новых работников;
- не хватает работников основных специальностей;
- вражда между подразделениями.

Культура, организация, люди, системы (COPS-анализ)

Культура

Комментарии

- Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники и считают ли они, что «успех компании» напрямую выгден им?

- Считают ли ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать ваш коллектив сплоченным?

- Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не должностью работников?

- Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании?
- Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала?
- Есть ли у ваших сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?
- Во всех ли подразделениях делают упор на качество?

Комментарии

Организация

- Способствует ли структура компании эффективной работе?
- Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий?
- Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах?
- Четко ли обозначены функции и обязанности работников?
- Свойственна ли структуре компании тенденция выталкивать проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли?
- Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решение задач?

- Стремитесь ли вы постоянно совершенствовать организационную структуру?
- Насколько четко очерчены должностные обязанности?

Комментарии

Люди

- Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?
- Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании?
- Присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?
- Выявляются ли одаренные работники и развиваются ли их способности с прицелом на будущее?
- Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи и т.п.?
- Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания?

Системы

- Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?

- Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью компании?
- Имеется ли четкая система поощрений за эффективную работу в вашем подразделении?
- Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодополнение?

Комментарии

Проанализируйте:

- (1) Каковы три главные проблемы в области трудовых ресурсов, с которыми сталкивается ваша компания?
 - (a) _____
 - (б) _____
 - (в) _____
- (2) Какие планы/действия вы предпринимаете, чтобы решить их?
- (3) Какие у вас сроки?
- (4) Какие дополнительные ресурсы необходимы?

Выявление потребностей в обучении

Сотрудник вашего отдела, подразделения или компании не выполняет работу, которую ему следовало бы делать? Как определить суть проблемы? Задайте себе несколько базовых вопросов. Они помогут прийти к правильному выводу.

- (1) Почему его работа неудовлетворительная?
 - Какие факты позволяют вам утверждать, что дела идут не так?
 - Вы четко представляете себе, что должен делать сотрудник и каковы критерии оценки его работы?
 - Соберите реальные доказательства его неудовлетворительной работы — опирайтесь на факты, а не на эмоции.

- (2) Вы не думали о том, что эту работу лучше делать каким-то иным способом?
- Можно ли изменить приемы работы?
 - Вам разрешат это сделать?
 - Что нужно сделать, чтобы изменить приемы работы?

Если требуется внести изменения в характер выполняемой работы, продумайте следующие моменты. Постарайтесь понять, связана ли данная проблема с методикой работы (идет ли речь о недостатке умения?) или с отношением к ней сотрудника. В некоторых случаях могут присутствовать оба фактора, но следует определить, что является первопричиной, и постараться найти решение.

Вначале рассмотрим *методики работы*.

- Вознаграждается ли трудовое усердие?
- Не считает ли работник, что достижение желаемых результатов требует от него «слишком больших усилий»?
- Какую награду (например, льготы, премии, престиж, свободное время) получает работник в результате выполнения этой работы на должном уровне?
- Не поощряете ли вы второстепенное и не упускаете ли из виду главное в поведении работника?
- Не следует ли изменить систему поощрений, чтобы затем изменилось и поведение?
- Владеет ли работник необходимыми навыками?
- Есть ли доказательства того, что он не обладает требуемыми профессиональными качествами?
- Нужно ли работнику пройти курс переподготовки или повышения квалификации?
- Какой курс вы бы порекомендовали для решения проблемы?
- Что произойдет, если после обучения работник не получит необходимые знания? Сможет ли он продолжить работу?
- Что еще мешает повышению квалификации?
- Знает ли работник, чего от него ждут в смысле качества и результатов работы?
- Не испытывает ли работник дефицита полномочий, времени или средств?

- Возможно, стоит изменить так называемые «правильные методы работы» или «методы, которые всегда использовались»?
- В чем заключается основная проблема: в нехватке ресурсов или времени? Можно ли изменить требования, поручать менее важные задания или найти дополнительное время?

Рассмотрим *отношение работника*.

- Способен ли он делать эту работу?
- Какие физические и умственные качества необходимы для этого?
- Сотрудник когда-нибудь выполнял эту работу хорошо?
- Не изменилось ли содержание работы?
- Есть ли обратная связь, подсказывающая, как лучше выполнять эту работу?
- Часто ли работнику приходится делать эту работу?
- Нужно ли ему больше практики?
- Позитивно ли он относится к этой работе и дальнейшему повышению квалификации в данном направлении?
- Не изменилось ли это отношение в последнее время?
- Насколько полны ваши знания о потребностях и личной заинтересованности работника?
- Возможно, на качество работы влияют проблемы личного характера: домашние неурядицы, болезни близких и т. д.?

Что делать после того, как вы проанализировали все факторы? Прежде чем перейти к составлению плана действий, подумайте над следующими вопросами:

- Хочет ли сотрудник помочь вам найти выход из сложившейся ситуации? Возможно, он недостаточно мотивирован? В этом случае вам следует побеседовать с самим человеком, а не направлять его на курсы. Вложенные в обучение средства не смогут решить проблемы мотивации, связанные с внешними трудностями.
- Какое решение потребует наибольшего и какое наименьшего количества усилий? Нет смысла тратить много сил на решение пустяковых проблем. Если же речь идет о работе ключевого сотрудника, вы должны найти первопричину.

- Какое решение принесет наибольшие результаты? Найдите несколько вариантов: курсы повышения квалификации, работа рядом с эффективным сотрудником, дополнительный тренинг.
- Что легче всего воплотить в жизнь? Беритесь лишь за приемлемые и доступные для вас решения.
- Стоит ли игра свеч? Во что «обойдется» вам решение проблемы и какую выгоду вы сможете извлечь?

Конкурентоспособная маркетинговая стратегия

Цель стратегии

Успешная рыночная стратегия позволяет компании не только продавать свои товары или услуги, но также создавать новые продукты и повышать рентабельность.

Чтобы достичь своих целей, компании нужно прежде всего четко представлять себе, где она находится по отношению к покупателям и конкурентам.

Хотя само слово «стратегия» часто употребляется неверно, невозможно не согласиться с профессором Гэри Хэмел в том, что «стратегия — это, прежде всего, стремление добиться высоких результатов».

Стратегия это *не*:

- план достижения 20% роста прибыли на акцию — это побочный результат успешной стратегии;
- решение продать недостаточно эффективные активы или производства — это высвобождение ресурсов, позволяющее реализовать стратегию в других областях, например, расширить присутствие на перспективном рынке экспорта;

Приобретение и продажа компаний не являются стратегией, хотя они и могут вытекать из хорошо продуманной стратегии.

Тогда что же такое стратегия? Стратегия — это:

- выбор рынков и рыночных сегментов для своих товаров или услуг;
- предложение таких товаров или услуг, которые необходимы покупателям;
- умение производить товар / предоставлять услугу лучше или дешевле конкурентов.

Это взаимодействие *потребностей* покупателей и конкурирующих между собой *предложений и цен*, которое определяет:

- кто продает товар,
- с какой прибылью.

Суть стратегии — определить области бизнеса, в которых компания может достичь конкурентного преимущества. Почему так важно обратить внимание на конкурентное преимущество? Проблема не только в том, чтобы предлагать более качественные товары или услуги либо устанавливать более низкие цены. Нужно удовлетворять потребности клиентов с такими издержками, которые, безусловно, обеспечат компании прибыль. Это звучит банально, однако часто упускается из виду.

Кроме того, необходимо создать *структурное* конкурентное преимущество с целью *поддержания* индивидуального преимущества компании. Так, конкурентным преимуществом компании IBM является ее широко разрекламированная способность решать любые проблемы, связанные с компьютерами. Компания в состоянии делать это потому, что она развернула эффективную сеть продажных и сервисных центров, т. е. создала структуру.

Майкл Портер, автор уже ставшей классикой книги «Конкурентная стратегия»*, считает, что конкурентная стратегия подразумевает некоторое отличие, но добавляет при этом, что компания сможет обойти соперников, только если в состоянии сохранить это отличие.

Ранее Портер выделял три составляющие конкурентного преимущества: сокращение издержек, дифференциация и фокусирование. Теперь же он говорит о «двух основных видах конкурентного преимущества: лидерство по издержкам и дифференциация». Однако следует отметить, что одного из двух недостаточно. Компании должны формировать и стабильное лидерство по издержкам, и дифференциацию.

Компания ИКЕА продает недорогую мебель высококлассного дизайна и высокого качества. Ее можно купить прямо в магазине, привезти домой и самостоятельно собрать. Магазин работает с раннего утра. И пока вы совершаете покупки, ваши дети могут развлекаться в игровой комнате. Удобно, стильно, доступно.

Разработанная Портером модель «5 сил» поясняет, почему некоторые рынки более привлекательны не только для вас, но и для ваших конкурентов. Не забывайте, что конкуренты могут воспользоваться этой моделью для оценки ваших лучших рынков. Портер выделяет следующие пять конкурентных сил:

* Портер М. Конкурентная стратегия. — М.: Альпина Паблшер, 2011.

- Соперничество между существующими конкурентами: сколь сильны позиции их брендов, какова их доля рынка? Как это скажется на объемах ваших затрат на маркетинг и как повлияет на снижение цен?
- Угроза со стороны новых конкурентов: каковы барьеры на вход в отрасль?
- Товары-заменители: сколько их, каково их качество? Как они могут повлиять на ваши цены и рентабельность?
- Способность покупателей торговаться: конечный пользователь покупает товар у розничных продавцов, продавцы у поставщиков. Скажется ли это на вашей марже?
- Способность поставщиков торговаться: поставщики продают сырье производителям, производители продают товар розничным продавцам. Опять же, скажется ли это на вашей марже на разных этапах бизнеса?

Для того чтобы определить те перспективные области, в которых компания может создать конкурентные преимущества, в наибольшей степени соответствующие потребностям покупателей, нужно:

- планировать с учетом конкуренции;
- анализировать не только то, *что* происходит на рынке, но и то, *почему* это происходит?

Проанализируйте по каждому конкретному товару, производимому вашей компанией:

- Какие факторы обеспечили рост продаж?
- Что может произойти в будущем?

Обратимся к опыту Японии 1960-х гг., которая успешно предугадала необходимость замены грузовых судов, построенных в 1940-х гг. и все еще эксплуатировавшихся в большинстве промышленных стран. Японцы первыми стали удовлетворять эту потребность рынка и на этой основе в последующем развернули еще более прибыльное производство нефтетанкеров.

Теперь выпишите в порядке важности критерии, которыми руководствуются покупатели, приобретая товар или услугу вашей компании, например:

- ассортимент,
- надежность,
- цена,
- обслуживание,
- простота покупки, например через Интернет,
- технические характеристики,
- торговая марка.

Из этого перечня вы можете сделать полезные выводы. Например, недавнее исследование покупательских предпочтений в отношении контрольно-измерительной продукции показало, что:

- техническая поддержка имела очень большое значение для крупных проектов, но была несущественной для малых;
- цена являлась важным критерием для оптовых заказчиков малых проектов, но имела значительно меньшее значение для их конечных пользователей;
- быстрота поставки была критически важной для малых проектов и почти несущественной для крупных.

При проведении исследования не забывайте:

- (1) обеспечить, чтобы выборка была репрезентативной, т.е. достоверно отражала структуру рынка;
- (2) выстраивать вопросы в последовательности, позволяющей выяснить, что в действительности думают ваши покупатели.

Сегменты рынка: от акул до пираний

Иногда на рынке какого-то товара появляются различия в спросе, т.е. единый рынок делится на части: происходит его сегментация. Если у вас есть группа покупателей, спрос которых существенно отличается от других групп, то они образуют сегмент рынка.

Как, при огромном разнообразии потребностей и вкусов, предлагать на рынке товар/услугу более высокого качества, чем у конкурентов, и по более низким ценам? Ответ: взять на вооружение стратегию, ориентированную на рыночную «нишу». Создайте конкурентное преимущество в конкретном сегменте, иными словами, превратитесь в пиранию, а не акулу.

Существует несметное количество покупательских потребностей. Создание новых сегментов рынка (обнаружение особых групп, отличающихся потребностей) может стать проверкой вашей изобретательности.

Вновь обратимся к *основным критериям* ваших покупателей. Попробуйте разделить свой рынок на два сегмента и проанализируйте, как эти критерии будут различаться в каждом из них.

Например, производитель штативов для фотоаппаратов сегментирует свой рынок на профессиональный и любительский:

Рейтинг Профессионалы

- 1 Вес
- 2 Технические характеристики
- 3 Качество/Надежность
- 4 Ассортимент
- 5 Цена

Рейтинг Любители

- 4 Вес
- 5 Технические характеристики
- 2 Ассортимент
- 3 Качество/Надежность
- 1 Цена

Если производитель добьется небольшого веса и хороших технических характеристик изделия, то будет иметь успех на профессиональном рынке, но не на любительском, где ключевыми факторами являются цена и доступность.

Другой метод анализа конкуренции: составьте средневзвешенный список покупательских критериев (которые можно определить, проведя исследование рынка) и по каждому из них проставьте оценку в баллах себе и конкуренту.

Например, строительство домов:

Средневзвешенный критерий	Мы	Они	Доля (в сумме сто)
1 Цена	7	8	35
2 Поставки/Программа работ	9	8	25
3 Техническое обслуживание	8	9	20

4 Техническая спецификация	9	8	15
5 Гарантия качества	10	6	5

Что мы здесь наблюдаем? Конкурент выигрывает на рынке за счет лучшего показателя по ключевому критерию — цене.

Первое правило стратегии: «Знай своего противника». Недостаточно знать, чего хотят покупатели и какие качества вашего товара или услуги для них особенно важны. Помимо этого вам необходимо знать все о конкурентах. Если мы знаем:

- (1) чего хотят покупатели, мы можем узнать:
- (2) что предлагают конкуренты,
- (3) какой конкурент/товар демонстрирует рост/снижение.

Любые две позиции позволяют узнать третью.

Важно постоянно изучать рейтинг основных покупательских критериев конкурента, что позволяет прояснить:

- его рыночную стратегию,
- предпосылки роста или сокращения его доли рынка.

Необходимо оценивать, как конкурент реагирует/действует в отношении различных ключевых покупательских критериев: поставки, обслуживания, цены, качества, технической поддержки, кредита, наличия запасных частей и т. д.

Сравнивая рейтинги конкурентов, можно обнаружить, например, следующее.

- *Конкурент А* ориентируется на продажу крупных партий товара. Ассортимент не слишком широк, но качество приемлемое. Выживает только за счет более низких цен.
- *Конкурент Б* делает ставку на надежность. По всем критериям имеет хорошие показатели, особенно по качеству товаров. Его магазины никак не назовешь дешевыми, но они и не должны быть таковыми, поскольку фирма имеет солидную репутацию.
- *Конкурент В* ориентируется на самое высокое качество обслуживания и послепродажного сервиса. Он легко выигрывает у остальных компаний в данном секторе. Явное конкурентное преимущество в двух указанных областях.

- *Конкурент Г* придерживается середины, хватается за все, но нигде не достигает хороших результатов. У него большие проблемы.

Что делать, если важнейшим критерием является цена и здесь вас обошли?

- Проанализируйте структуру затрат и ценообразование в вашей компании.
- Если вы не можете сократить издержки (или считаете это нецелесообразным), то посмотрите, где можно поднять качество и повысить ценность ваших товаров/услуг для потребителей.

Это как раз та ситуация, где вы можете испытать свою изобретательность в поиске нового сегмента рынка, для которого цена не является ключевым фактором. Но имейте в виду, что атака на новый сегмент, очевидно, потребует дополнительной нагрузки на имеющиеся ресурсы: технические, производственные, рекламные или сбытовые. Поэтому продумайте все хорошенько.

Прежде всего надо решить, как вы хотите сегментировать данный рынок и какие критерии будете при этом использовать. В зависимости от ситуации, можно применять как очень простые показатели, так и более сложный набор параметров.

Типичными критериями являются:

- **демографические данные:**

- возраст,
- пол,
- род занятий,
- доход,
- образование,
- социальное положение;

- **особенности покупательского спроса:**

- интенсивность потребления (не пользуются, умеренно/активно используют),
- предпочтения (дешевизна, престиж),
- факторы, к которым рынок особенно чувствителен (качество, цена, обслуживание и т. п.);

- **географические факторы:**
 - регион,
 - плотность населения (город, сельская местность);
- **социальное поведение:**
 - политическая ориентация (радикалы, консерваторы, либералы),
 - активность (высокая, низкая),
 - амбиции (претенциозные, индифферентные),
 - самостоятельность (зависимые, независимые).

Это лишь иллюстрация множества критериев, которые можно использовать. Они могут быть более важными или менее важными, однако уже само размышление над тем, какие параметры имеют значение, представляется весьма ценным. Оно может привести к выявлению нового сегмента рынка.

- Вы сами решаете, какие критерии будете использовать; они зависят от товара / рынка.
- По отдельным крупным параметрам (например, география спроса) может наблюдаться очень незначительная сегментация или ее полное отсутствие, тогда как по другим параметрам (например, покупательские предпочтения) сегментация может оказаться весьма существенной.
- Будьте последовательными в своем исследовании рынка, т.е. в логике задаваемых вопросов.
- Всегда добивайтесь репрезентативности выборки.
- Перепроверяйте свои предположения путем дальнейших исследований, например анализируя данные отдела сбыта.

Издержки и доля рынка

«Кривая опыта»

Много было написано о стратегии бизнеса в условиях рыночной конкуренции. Появились и получили развитие теории доли рынка и жизненного цикла продукта. Суть классической теории состоит в следующем:

- увеличение доли рынка по сравнению с конкурентами помогает создать преимущество масштабов, известное как «кривая опыта»;
- «кривая опыта» сокращает издержки;
- следовательно, доля рынка является ключом к увеличению прибыли.

Иными словами, издержки являются функцией кумулятивного объема продаж. Высокая доля рынка может обеспечить низкие издержки и высокую прибыль. Поэтому управление сбытом различных товаров должно быть дифференцированным в зависимости от их относительной доли рынка и темпов его расширения. Это позволит достичь более высокой доли рынка каждого товара по сравнению с конкурентами (см. рис. 13.1). Как говорит Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group: «Стратегические секторы экономики определяются по принципу конкурентного отличия. Рентабельность компании зависит не от ее размеров, а от доли рынка стратегического сектора».

Когда вы имеете дело с долей рынка, помните:

- (1) важно очень четко представлять себе, о каком именно рынке или рынках идет речь;

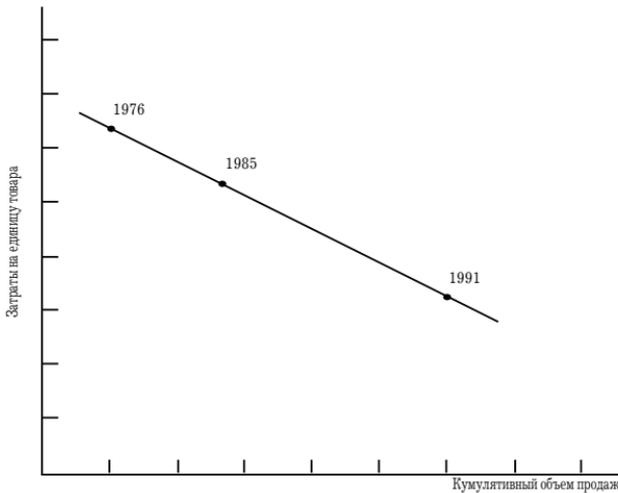


Рисунок 13.1. Построение «кривой опыта»

- (2) ключевыми словами являются: «по сравнению с конкурентами», т. е. ваш объем продаж, издержки и цены являются функцией *потенциального* рынка с учетом возможностей конкурентов.

Товарный портфель

Теория утверждает также, что следует дифференцированно управлять различными товарами (особенно в плане инвестиций) в зависимости от:

- их относительной доли рынка,
- темпов расширения рынка.

Из этой теории возникла знаменитая «Бостонская матрица» (см. рис. 13.2), наглядно демонстрирующая относительные позиции различных товарных групп в рамках компании. Она ввела в оборот целый «зверинец» терминов: «звезды», «дойные коровы», «собаки» и «вопросительные знаки».

- *«Звезды»*: значительная доля растущего рынка — вероятно, потребуются дальнейшие инвестиции.
- *«Дойные коровы»*: доминирующее положение на стабильном или сокращающемся рынке — необходимо заботливо сохранять завоеванные позиции.
- *«Собаки»*: невысокий темп роста продаж или стагнация при фактическом отсутствии доли рынка — надо выходить из бизнеса.
- *«Вопросительные знаки»*: незначительная доля растущего рынка — это «трудный ребенок». Надо все продумать.

Матрица разделена всего на четыре части, но если вы хотите, то можете подразделить каждую часть еще хоть на десять частей. Это даст вам более точную картину: например, одна из ваших «звезд» может находиться ближе к центру как по темпам роста продаж, так и по относительной доле рынка, что делает вопрос об инвестициях отнюдь не очевидным. Однако, в целом, «Бостонская матрица» является простым и эффективным инструментом, позволяющим составить первоначальное представление о товарном портфеле компании.

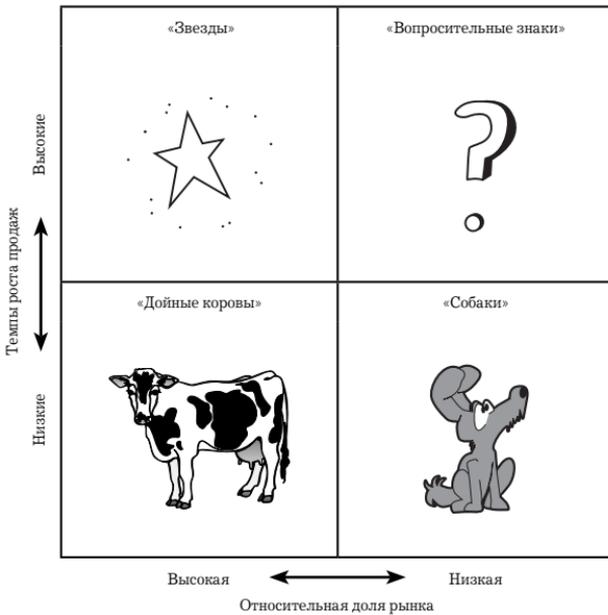


Рисунок 13.2. «Бостонская матрица»

- Не надо чрезмерно инвестировать в «звезды». Вкладывайте ровно столько, сколько необходимо для поддержания роста продаж.
- Не перенапрягайте «дойных коров» до полного истощения, например не давая им рекламной поддержки.
- Проблемы, подбрасываемые «собаками» и «вопросительными знаками» (а иногда и «дойными коровами»), вполне могут быть разрешены при разработке стратегии новой сегментации рынка.

Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товара (см. рис. 13.3) представляет собой важнейший компонент традиционной стратегии бизнеса. Говоря просто, это отслеживание изменения объема и темпов роста продаж товара с течением времени.

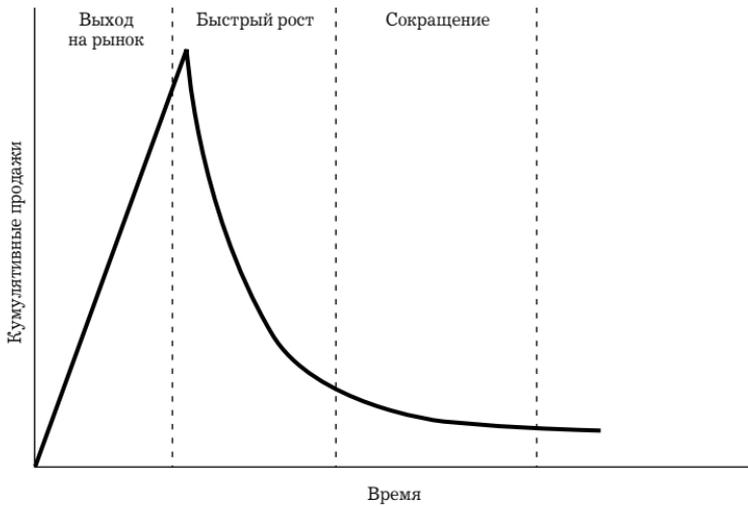
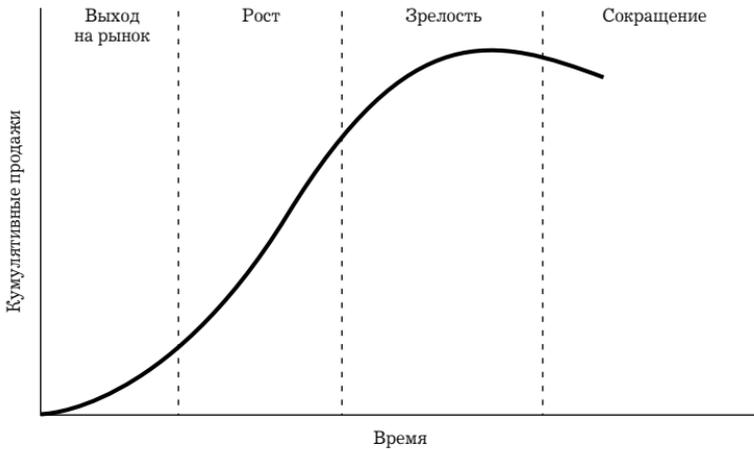


Рисунок 13.3. Примеры жизненного цикла товара

Будьте начеку, когда начинается *замещение* товара. Остерегайтесь насыщения рынка, думайте не только о проникновении на рынок, но и о грядущем замещении товара.

Стремитесь не просто к росту продаж и доли рынка, а к *устойчивой доле рынка*. «Кривая опыта» показывает, что по мере того, как компания накапливает опыт производства какого-то товара, его себестоимость снижается. Это связано с эффектом массового производства.

Опыт корпорации «Хонда» и японской сталелитейной промышленности 1950-х гг. служит хорошей иллюстрацией этому:

- японская сталь потекла на Запад;
- результат: цены на сталь на Западе пошли вверх, а на Востоке — вниз;
- развитие продукта шло от строительства к судостроению и затем к автомобилестроению;
- дальнейшее развитие рынка: производство мотоциклов, насосов, подвесных лодочных моторов и газонокосилок.

Выручка и затраты: оптимизация операций

Конечной целью бизнеса всегда является *максимизация разности между выручкой и затратами*. Однако мы можем пойти дальше и попытаться установить связь между товарами, долей рынка, издержками и прибылью.

Прежние подходы концентрировались на *товаре*. Вам нужно обратить свое внимание на *деятельность*. Почему?

- Потоварный подход анализировал различные товары с точки зрения выручки и позиций компании на рынке.
- Подход с позиций деятельности анализирует работу самой компании, в частности:
 - технологию/проектирование,
 - производство/комплектующие изделия,
 - организацию сбыта,
 - расходы на рекламу,
 - послепродажное обслуживание.
- Иногда высказывается мнение, что для каждого продукта компании существует своя «кривая опыта». Это абсолютно неверно. Большинство компаний имеет комплексное производство,

где отдельные виды продукции не изолированы друг от друга ни в производственном, ни в экономическом отношении.

Если вы определили, в какой мере различные *виды деятельности* соответствуют ассортименту выпускаемой продукции, вы можете достичь преимуществ в издержках по различным видам деятельности. Для этого необходимо понять:

- рыночные позиции компании по товару/сегменту рынка,
- что происходит в самой компании;
- на что тратятся деньги, получаемые от различных видов деятельности;
- будет ли ожидаемая выручка превышать издержки;
- каковы темпы роста производства.

Помните:

- Не существует рынка, где уровень затрат не имеет значения.
- Следует все время пытаться согласовывать преимущества компании в затратах с потребностями одного или нескольких сегментов рынка.
- Важно сохранять четкое представление об уровне издержек по сравнению с конкурентами в отношении:
 - сырья и материалов,
 - рабочей силы,
 - сбыта и рекламы,
 - транспортировки.
- Новая область бизнеса может выглядеть как великолепная маркетинговая идея, однако она может потребовать существенного изменения структуры операций компании. Остается ли эта идея столь же великолепной с учетом данного обстоятельства?
- Спросите себя:
 - каковы *мои* издержки?
 - как отличаются издержки конкурентов с учетом того,
 - (а) как они производят,
 - (б) что они производят.

NB: Под *что* подразумевается дизайн, спецификация (размеры, сложность, качество). Под *как* подразумевается стоимость сырья

и материалов, серийность, эффективность, технология, местоположение, налоги/субсидии, транспортные расходы.

Проанализируйте возможности совмещения функций в рамках компании. Например, рассмотрите в паре бытовую и транспортную деятельность:

- (1) Могут ли различные виды продукции иметь общее управление и вспомогательный персонал, а также единую службу сбыта?
- (2) Можно ли направить продажи и рекламу различных видов продукции на одни и те же рынки (и рыночные сегменты) и использовать при этом одни и те же каналы доставки?
- (3) Проведите аналогичный анализ для транспортной деятельности и послепродажного обслуживания.

Затем посмотрите на проблему с точки зрения технологических процессов и определите, используются ли при производстве различных видов продукции общие компоненты, поставщики, производственные мощности, персонал?

Кроме того, следует провести сравнение структуры операций с фирмами-конкурентами. Проведите сравнительный анализ издержек и определите, кто из них имеет серьезные ценовые преимущества.

Типичное сравнение затрат охватывает:

- рабочую силу,
- сырье и материалы,
- накладные расходы по управлению,
- прочие постоянные накладные расходы,
- транспорт,
- исследования и разработки,
- сбыт,
- вашу маржу (показывающую ценовое преимущество и/или ценовую премию).

Помните, что у вас нет хорошего плана до тех пор, пока вы не сможете сказать: «Вот мое преимущество в издержках при производстве данного товара на этот рынок».

Выпишите не менее четырех основных видов деятельности вашей компании. Сделайте то же самое в отношении главного конкурента. Оцените, где ваши издержки ниже, а где нет.

Стратегия: формулирование, планирование и реализация

Хорошая стратегия — это не результат внезапного озарения, а *процесс*. Вам потребуются:

- информация,
- анализ,
- идеи.

Разделите информацию на категории:

- рынок (размеры / темпы роста, структура, тенденции, торговля);
- конкуренты (объем производства / доля рынка, темпы роста, ассортимент товаров / услуг, виды деятельности / объединения, провозглашенная или фактическая стратегия);
- покупатели (состав, потребности, тенденции спроса).

Информацию можно получить из различных источников:

- *внутренних*, т. е. собственных сведений о потребностях покупателей, издержках и т. д.;
- *косвенных внешних источников*, например государственной статистики, отраслевых докладов и т. п.;
- *прямых внешних источников*, например опросов покупателей и интервью конкурентов.

Помните:

- Лучше быть приблизительно правым, чем точно ошибаться.
- Не доводите анализ до паралича.
- Не позволяйте числам брать верх над здравым смыслом.

При разработке стратегии следует сконцентрировать внимание на том:

- что происходит
— сегменты и конкуренты;
- почему это происходит
— набор товаров / услуг;

- какое влияние это оказывает на финансовые результаты компании
 - деятельность, создающая прибыль,
 - изменение издержек;
- какие есть альтернативы
 - риск/доход.

Что касается идей, необходимых для разработки стратегии, помните:

- редко бывает, что хорошие идеи исходят только от одного человека. Расширяйте охват. Вовлекайте как можно больше людей;
- пусть стратегия формируется медленно. Хорошие идеи зачастую возникают в памяти только после нескольких совещаний и размышлений;
- людям нравится рассказывать о своих идеях: внимательно слушайте, что говорит вам компания, рынок и другие источники;
- полагайтесь на воображение, не только на опыт;
- действуйте: не теряйте темп.

При разработке стратегии:

- *не* пытайтесь сделать все одним махом; редко хватает одного обсуждения;
- *возвращайтесь* назад при появлении новых вариантов, чтобы проверить правильность своих предположений и заново проанализировать информацию, прежде чем окончательно формулировать стратегию;
- *не* поддавайтесь искушению пойти кратчайшим путем.

Наконец, ниже представлены ключевые рекомендации по успешной реализации стратегии.

- (1) Будьте последовательны, терпеливы и решительны.
- (2) Имейте в виду, что разработка стратегии тесно связана с ее реализацией.
- (3) Обеспечьте, чтобы каждый понимал, о чем идет речь; после того как стратегия согласована, можно приступить к ее энергичной реализации.

- (4) Обеспечьте, чтобы ваши производственные планы соответствовали вашим стратегическим установкам. Например, бесполезно заявлять, что «мы стремимся иметь самые низкие издержки в отрасли», если планируются высокие затраты на рабочую силу.
- (5) Внимательно следите за возможными преградами на пути реализации стратегии:
 - культура компании,
 - ее имидж,
 - привычки,
 - убеждения,
 - боевой дух,
 - ожидания,
 - отношение.
- (6) Составьте график выполнения ключевых задач в ходе реализации стратегии, четко разграничьте зоны ответственности и установите сроки исполнения.
- (7) Следите за продвижением вперед.

В процессе разработки стратегии нет ничего абстрактного, он не должен превращаться в простое упражнение для ума. Это план действий.

Хорошо продуманная стратегия благотворно влияет на всю деятельность компании.

ЧАСТЬ III

Развитие бизнеса

Стратегия и развитие бизнеса

Основное внимание в данной главе уделено рассмотрению оптимальных путей разработки эффективной стратегии бизнеса, а также важнейшей области применения этой стратегии — методам оздоровления убыточных предприятий.

Практический подход к созданию стратегии успешного бизнеса

Для создания успешной стратегии необходимо:

- задействовать весь высший управленческий состав, обеспечив общую заинтересованность;
- использовать скрупулезный аналитический подход;
- уделять много времени формулировке стратегии; не следует относиться к этому, как к одной из тем совещания членов совета директоров.

После того как стратегия сформулирована, ее следует воплотить в бизнес-плане и бюджете следующего финансового года. (Подробно бизнес-план рассматривается в главе 15.)

Эффективное стратегическое управление

Компания, практикующая эффективное стратегическое управление, имеет:

- одностраничный меморандум «Заявление о видении»;
- цели, выраженные в финансовых показателях;
- адекватное финансирование;
- четкие проекты развития бизнеса;
- стратегические ориентиры на следующий год;
- эффективную организационную структуру для реализации стратегии;
- эффективный риск-менеджмент;
- действующие рабочие группы по стратегическому планированию.

Разработка стратегии

Ее основными элементами являются:

- Оценка тенденций и вероятного развития:
 - экономики (предполагаемые темпы роста, динамика валютного рынка, протекционизм, тарифы);

- политики (расширение ЕС и других региональных объединений, возможные последствия атак террористов, вооруженные конфликты);
- общества (старение населения, эпидемии, например атипичная пневмония);
- защиты интересов потребителей (производство экологически чистых продуктов, изменение режима питания);
- технологии (влияние Интернета, электронной коммерции, мобильной связи).
- Выбор перспективных рыночных сегментов и стран для:
 - разработки;
 - развития;
 - срочного выхода.
- Оценка своих возможностей товаров и услуг:
 - стать лидером рынка;
 - увеличить долю рынка;
 - создать рыночные «ниши»;
 - избавиться от неприбыльной деятельности.
- Постоянный мониторинг конкурентов:
 - товары и услуги (например, объем производства, дизайн, обслуживание, нововведения и цены);
 - стабильность бренда;
 - эффективность каналов сбыта;
 - успешные PR-кампании (промышленные награды, активная работа с прессой).
- Детальный анализ существующего бизнеса в следующих областях:
 - роль, эффективность и расходы головного и региональных представительств компании;
 - исследования в сфере товаров и услуг, дизайна, разработки и нововведений, создающих конкурентное преимущество;
 - маркетинг и PR;
 - эффективность продаж;
 - каналы сбыта;
 - производство и продажа товаров и услуг;

- послепродажное обслуживание и сохранение постоянного контакта с клиентами и покупателями;
- управление активами и кадрами;
- возможные способы сокращения издержек;
- финансовые результаты (валовая прибыль, прибыль до уплаты налогов, движение денежных средств для инвестирования).
- Установление финансовых ориентиров:
 - публичные компании (рост прибыли на акцию и финансовый рычаг);
 - дочерние и частные компании (рентабельность активов, поступление денежных средств и доходность новых инвестиций).

Важные элементы стратегии и развития бизнеса

Таковыми являются:

- формулировка видения;
- принцип качественного скачка;
- анализ бизнеса и рынков;
- выявление и оценка имеющихся стратегических вариантов;
- оптимальная организационная структура;
- проекты развития бизнеса с четкими промежуточными этапами;
- рабочие группы по стратегии.

Каждая из этих позиций раскрыта ниже.

«Заявление о видении»

Некоторые руководители путают миссию и видение компании. На самом деле это два совершенно разных понятия.

В «заявлении о видении» говорится о том, какой будет компания, скажем, через пять лет, о результатах «качественного скачка» и выбранной стратегии. Для того чтобы видение стало реальностью, необходима уверенность и решительность команды руководителей. Видение должно сплотить людей и направить их энергию на достижение поставленных целей, а также установить приоритеты там,

где это необходимо. В идеале «заявление о видении» — конфиденциальный документ — должно умещаться на странице.

«Заявление о миссии», напротив, в большинстве случаев представляет собой просто список элементов идеальной работы корпорации, как то: качество товаров и услуг, забота о клиентах, равные возможности и т. д. Миссию производителя бытовой техники легко можно заменить на миссию финансовой консалтинговой компании, и она будет столь же эффективной, точнее — неэффективной.

Руководители компании должны помнить о своем «заявлении о видении» и постоянно корректировать в соответствии с ним свои действия. Видение должно включать и кратко описывать следующие моменты:

- *рыночные сегменты и страны:*
 - где нужно достичь, сохранить или укрепить лидирующие позиции;
 - где следует продолжать инвестирование без ориентации на рыночное лидерство;
 - куда необходимо проникнуть путем естественного развития бизнеса либо при помощи поглощения;
 - где надо сократить, реорганизовать или прекратить деятельность.
- *коммерческую природу компании:*
 - описать, почему реальные и потенциальные клиенты будут воспринимать компанию как привлекательную и выделяющуюся из общей массы конкурирующих компаний, например:
 - (а) все товары в наших супермаркетах будут иметь наш фирменный знак; будут обеспечены качество и ассортимент, сравнимые с товарами ведущих компаний, но по более низким ценам либо по тем же ценам, но при более высоком качестве, либо всегда, когда это возможно, будут предлагаться новые товары, недоступные в других местах, причем по конкурентной цене;
 - (б) в договоре обслуживания должна оговариваться ежегодная замена программного обеспечения.

- *суть стратегии и главные цели компании*, например:
 - головной офис будет осуществлять функции инвестиционного банка и иметь минимальный штат, а каждая дочерняя компания будет автономной;
 - будут сделаны достаточные инвестиции в информационные технологии или робототехнику и т.д., которые обеспечат конкурентное преимущество на рынке;
 - по возможности каждый сотрудник будет поощряться по схеме материального стимулирования, привязанной к результатам его работы.
- *основные финансовые ориентиры*, например:
 - минимальный или средний процент ежегодного роста прибыли на акцию;
 - доля общей прибыли, которая будет получена на определенном рынке в течение следующих пяти лет;
 - норма рентабельности по всем используемым активам, которая будет достигнута в течение пяти лет.
- *будущую форму собственности* (особенно это касается частных компаний и товариществ), например:
 - в течение следующих трех лет акции компании будут включены в листинг биржи;
 - будет преследоваться цель слияния с другим партнерством, что позволит иметь адекватную техническую поддержку.

(Эти примеры взяты из реальных «заявлений о видении». Они отнюдь не обязательно будут применимы к другим компаниям.)

Копии «заявления о видении» следует раздать только директорам, партнерам и высшим должностным лицам компании, поскольку этот документ является в высшей степени конфиденциальным. Тем не менее соответствующие части видения можно устно излагать менеджерам и персоналу компании на служебных совещаниях. «Заявление о видении» может оказаться полезным для привлечения талантливых руководителей и специалистов. Хотя при отборе таких кандидатов было бы неуместно вручать им копии данного документа, однако ссылки на видение продемонстрируют, что компания всерьез настроена на успех.

Метод качественного скачка

Вера и решимость реализовать видение гораздо важнее для успеха, чем хитроумные приемы корпоративного планирования.

В противоположность этому некоторые менеджеры просто планируют достижение посредственных результатов и затем не могут добиться даже их. Это происходит потому, что они ориентируются всего лишь на незначительное приращение достигнутого уровня, хотя это есть не что иное, как простое продолжение посредственности.

Хорошие руководители полны решимости достичь качественного скачка в работе компании, что является важнейшей частью видения. Качественный скачок — это резкое улучшение, не сопровождающееся сколько-нибудь значительным ростом коммерческого риска, принимаемого на себя компанией. Качественные скачки не происходят в течение недели или месяца и, вероятно, даже года. Однако на этой неделе, в этом месяце и в этом году может быть проявлена инициатива, результатом которой станет качественный скачок в среднесрочной перспективе.

Способность сделать качественный скачок ограничена только воображением. Достигнутые результаты будут скорее ниже, чем выше запланированных. Одного воображения недостаточно.

Для качественного скачка нужны:

- *вера* в то, что это будет достигнуто;
- *решимость* предпринять необходимые для этого усилия;
- *настойчивость* в преодолении препятствий и трудностей, с которыми придется столкнуться;
- *энтузиазм*, который помогает воодушевить людей.

Девизом могло бы стать: «Мечтай по-крупному и реализуй мечты». Рост и успех компаний с мировой известностью не были случайностью. Первым шагом малого бизнеса к превращению в национального или мирового лидера на своем рынке является появление у его руководителя видения, веры и решимости сделать его реальностью.

Критическая оценка положения

Это значит проанализировать все аспекты нынешней деятельности компании, по возможности сравнивая их с тем, что делают ведущие

конкуренты, и оценить благоприятные рыночные возможности. Для этого понадобятся объективные критерии; благодушный взгляд на работу компании сквозь «розовые очки» здесь неприемлем.

Грани деятельности и рыночные возможности, которые необходимо оценить:

- фактическая и прогнозируемая доля рынка в процентах;
- процентная доля каждого канала сбыта в рамках данного рынка;
- благоприятные возможности в различных рыночных сегментах и странах;
- рентабельность и тенденции сбыта по каждому виду товаров или услуг;
- возможности использования существующих или создания новых рыночных «ниш», например: дома отдыха «выходного дня» приступают к обслуживанию групп по интересам, таких как гурманы, знатоки вин, коллекционеры старины, игроки в бридж, любители стрельбы «по тарелочкам» и т.п.;
- разрывы в ассортименте предлагаемых товаров или услуг;
- общая норма рентабельности операционных активов;
- установление цен и структура скидок;
- выявление крупных потенциальных клиентов, особенно на тех рынках, где наблюдается концентрация крупных покупателей, таких как сети супермаркетов и магазинов «Сделай сам»;
- скорость выполнения заказов и обеспечение послепродажного обслуживания;
- уровень жалоб и обращений по гарантии и быстрота обслуживания;
- объем продаж, нереализованных вследствие неспособности быстро выполнить заказ;
- возможности использования услуг специализированных фирм, позволяющих сократить издержки по сравнению с выполнением этих функций персоналом компании, например управление автомобильным парком, питание персонала, управление пенсионным фондом, уборка, транспортировка, составление налоговых деклараций и т.д.;
- уровень затрат на исследования и разработки и полученные результаты;
- уровень ротации кадров.

Цель оценки — определить:

- имеющиеся в рамках существующего бизнеса возможности, которые следует использовать;
- перспективные рыночные «ниши», которые можно создать на основе существующего бизнеса;
- различные рыночные сегменты и страны, где следует начать продвижение своих товаров /услуг;
- возможность или необходимость выборочного изменения цен;
- необходимость установления более высоких стандартов деятельности и сокращения затрат.

Стратегические варианты

Качественный скачок в деятельности компании невозможен без выявления и оценки имеющихся стратегических вариантов развития. Движение по проторенной колее, которое ориентируется на небольшие вариации одной и той же темы, является врагом качественного скачка.

Необходимо выявить и оценить стратегические варианты развития как компании в целом, так и каждого крупного подразделения. Например, стратегические варианты публичной компании могут включать:

- поглощение крупной иностранной компании с целью быстрого захвата значительной доли местного рынка;
- включение в биржевой листинг одной или более стран, где у компании имеется значительный бизнес;
- проведение отдельной открытой эмиссии акций крупной дочерней компании при сохранении доли участия, которая обеспечит более высокий показатель «цена /прибыль», чем в среднем по группе;
- перевод части принадлежащей компании недвижимости на баланс отдельной компании с ее последующим листингом на фондовой бирже;
- предотвращение возможности враждебного поглощения.

Стратегические варианты улучшения рыночной деятельности профессионального товарищества могут включать:

- приглашение на работу директора по маркетингу со стороны;
- назначение консультанта по связям с общественностью с целью освещения деятельности компании в газетах и журналах;
- проведение семинаров для существующих и потенциальных клиентов на темы, представляющие для них интерес, что может способствовать расширению бизнеса;
- приглашение наиболее важных клиентов на ланч для обсуждения вопросов, так или иначе связанных с предоставляемыми услугами;
- поощрение сотрудников к написанию статей в профессиональные журналы;
- экспериментирование со спонсорством искусства или спорта на селективной основе;
- установление контактов с фирмами различных областей, способных вывести на новых клиентов.

Эти примеры не являются рекомендациями для всеобщего использования. Их цель — проиллюстрировать спектр стратегических вариантов, которые можно выявить и оценить в большинстве конкретных ситуаций.

Организационная структура

Организационная структура компании имеет большое значение для ее будущего успеха. Влияние организационной структуры редко бывает нейтральным. Она либо способствует реализации видения, либо тормозит прогресс и поощряет внутренние интриги.

Проблема в том, что время от времени организационные изменения становятся необходимыми или желательными. Поэтому эпизодически в структуру вносятся коррективы. Накапливаясь, они приводят к тому, что примерно раз в три года структуру компании приходится радикально пересматривать.

Не существует такого понятия, как идеальная организационная структура, причем даже в рамках одной отрасли. Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы способствовать реализации видения и соответствовать избранным стратегическим вариантам.

Важными характеристиками эффективной организационной структуры являются:

- роль и вклад головной компании четко определены и осуществляются с минимальным количеством занятых;
- отдельные компании создаются для обслуживания своих сегментов рынка, а не на базе отдельных видов продукции или услуг, ибо это может привести к тому, что несколько дочерних компаний станут обслуживать и даже конкурировать за одного и того же покупателя;
- каждая компания несет ответственность за финансовые результаты, осуществляет маркетинг и сбыт своих товаров / услуг;
- личная ответственность за достижение четко определенных результатов во всех компаниях группы.

При пересмотре организационной структуры с целью реализации видения и выбранных стратегических вариантов следует принимать во внимание сильные и слабые стороны ключевых действующих лиц. Возможно, потребуются некоторые изменения, позволяющие извлечь выгоду из сильных качеств отдельных людей и компенсировать их слабые стороны. Целью должно быть создание такой организационной структуры, которая соответствует потребностям бизнеса и наилучшим образом использует способности людей. Однако время от времени может возникнуть необходимость брать на новую должность кого-то со стороны, а не идти на компромисс, выбирая из менее подходящих кандидатов внутри компании.

Иногда говорят об одиночестве руководителя любой компании. Реальным примером этого является создание новой организационной структуры. Подключение членов совета директоров к разработке новой структуры может породить проблемы, обусловленные их личными интересами.

Организационные изменения часто означают, что одни люди выигрывают в старшинстве и важности, а другие теряют. Если руководитель компании хочет привлечь помощников, то их круг, вероятно, следует ограничить председателем совета директоров, генеральным директором группы, директором по персоналу, неисполнительными директорами и внешними консультантами,

что обеспечит защиту от корыстных интересов и сопротивления переменам.

Проекты развития бизнеса

Революция — это опасный рецепт корпоративного успеха. Однако во многих видах бизнеса, где напор конкуренции возрастает быстрее, чем покупательский спрос, эволюция, видимо, столь же опасна. Более того, одной эволюции недостаточно для совершения качественного скачка.

Проверенным способом продвижения компании вперед является разработка и энергичная реализация нескольких проектов развития бизнеса. Ответственным за каждый проект должен быть назначен конкретный член совета директоров. На ближайшие 12 месяцев следует установить четкие этапы, гарантирующие продвижение вперед. Капитальные вложения, оборотный капитал и операционные издержки по каждому проекту должны быть включены в утвержденный годовой бюджет компании, что обеспечит выделение соответствующих ресурсов.

Проекты развития бизнеса не должны ограничиваться исследованиями и разработками. Их следует ориентировать на достижения, являющиеся жизненно важными для реализации видения и «качественного скачка». Проекты могут касаться любого аспекта бизнеса.

Например:

- выход на американский рынок путем создания сети региональных филиалов;
- развертывание программ улучшения качества, поскольку критические комментарии в прессе серьезно подорвали продажи;
- запуск новой линии низкокалорийных полуфабрикатов.

Некоторые проекты развития бизнеса будут долгосрочными. Они могут быть направлены на реализацию благоприятных возможностей, связанных с будущим развитием передовых технологий, таких как искусственный интеллект, биотехнология и спутниковая связь. Тем не менее и здесь следует устанавливать промежуточные этапы на ближайшие 12 месяцев, что обеспечит поддержание необходимого темпа работ. В компаниях, способных лишь на небольшие результаты,

проекты развития бизнеса, видимо, будут ориентироваться в основном на краткосрочную перспективу.

Стратегические рабочие группы

Очевидно, что описанный выше комплексный подход к развитию бизнеса требует активного участия всех членов правления или дирекции. Стратегические рабочие группы являются мощным инструментом обеспечения такого участия. Их цель — ставить и решать вопросы, которые являются жизненно важными для будущего успеха компании.

Они могут включать разработку «видения успеха», определение параметров качественного скачка, критическую оценку деятельности компании и рыночных возможностей, оценку стратегических вариантов и определение проектов развития бизнеса.

Заседания рабочих групп по стратегии следует проводить вне компании, чтобы избежать постоянного отвлечения на решение текущих вопросов. Пригородный отель является подходящим местом. Желательно, чтобы участники встретились за ужином накануне официального начала заседаний рабочей группы. Это позволит генеральному директору обрисовать ситуацию и обеспечит быстрое начало работы на следующее утро. Вероятно, два рабочих дня — это то время, которое потребуется для рассмотрения важнейших вопросов будущего развития компании.

Меры, помогающие обеспечить продуктивную работу над стратегией:

- включение в повестку дня только вопросов стратегической важности; менее важные дела должны решительно исключаться;
- предварительная рассылка краткого «изложения позиций», обеспечивающего базовую информацию по каждому вопросу повестки дня;
- опытный председательствующий, дающий возможность присутствующим высказать то, что они думают, и в то же время не допускающий чрезмерной персональной критики;
- резюме достигнутых договоренностей, принятых решений и намеченных мер, рассылаемое незамедлительно по завершении работы.

Стратегические рабочие группы:

- укрепляют уверенность и решимость реализовать видение, причем с ясно выраженным чувством коллективной ответственности;
- повышают сплоченность и заинтересованность команды руководителей;
- являются эффективным методом развития менеджмента, помогающим функциональным директорам и руководителям направлений выработать более широкий взгляд на нужды компании.

Важно, чтобы самая первая сессия стратегической рабочей группы завершилась продуктивно, иначе в следующий раз люди проявят меньше энтузиазма.

Поначалу проведение рабочих групп по стратегии представляется довольно трудным, поэтому имеющийся опыт, безусловно, полезен. Некоторые компании прибегают к помощи внешних консультантов, чтобы обеспечить успех первого такого мероприятия. Типичная роль консультанта состоит в следующем:

- беседы с каждым участником для выявления важнейших факторов успеха компании, которые должны быть включены в повестку дня;
- согласование повестки дня с генеральным директором;
- советы в отношении формата и содержания краткого «изложения позиций»;
- участие в заседаниях рабочей группы с целью обеспечить строгую последовательность обсуждения, принятие позитивных решений и согласование плана действий.

Многие крупные компании собирают стратегические рабочие группы в каждой дочерней компании и по группе в целом. Некоторые компании идут еще дальше и проводят стратегические рабочие группы по отдельным функциональным направлениям работы дочерних компаний. Профессиональные партнерства также широко используют данную форму, ограничивая состав рабочих групп по стратегии либо членами управляющего комитета всего партнерства, либо соответствующими членами партнерства в данной стране или региональном отделении.

Оздоровление убыточных предприятий

Это испытание для приверженцев стратегического мышления, ибо очевидно, что здесь важен успех не только в долгосрочном, но и в краткосрочном плане. Эта работа особенно подчеркивает тот факт, что не следует сосредотачиваться на долговременной стратегии за счет реальных и неотложных текущих дел, имеющих стратегическое значение.

Важным путем увеличения прибыли компании является оздоровление убыточных видов деятельности. Удивительно много крупных корпораций имеют убыточные на данный момент дочерние фирмы. Множество разоряющихся частных компаний являются еще одним примером проблемы убыточного бизнеса. Одной из реакций на нее является стремление продать убыточный бизнес, что фактически представляет собой попытку выхода из ситуации, которая порождает не только проблемы, но и возможности. Даже если найдется покупатель, то продажная цена, скорее всего, будет ниже чистой стоимости активов. Если же убыточную компанию продают ее нынешним менеджерам, то возникают любопытные вопросы. Что они будут делать иначе, чем прежде? Почему это не делалось раньше по указанию материнской компании? Возможности состоят в том, чтобы провести оздоровление компании, прежде чем рассматривать вариант ее продажи, поскольку, даже если продажа имеет смысл, после оздоровления ее будет намного легче осуществить, да и продажная цена будет гораздо выше.

Первые шаги

Необходимо понимать, что оздоровление убыточной компании вряд ли возможно без назначения нового руководителя. Тем не менее некоторые холдинговые компании годами терпят убытки дочерних фирм, прежде чем назначить нового управляющего, которому поручается оздоровление бизнеса. Такое промедление является весьма дорогостоящим. Стратегические планы, предлагающие фактически «больше того же самого» и не содержащие жестких мер, должны быть отвергнуты.

Почти наверняка важнейшим первым шагом будет назначение нового генерального директора с правом принимать все необходимые меры по ликвидации убытков и организации прибыльной работы в самые сжатые сроки.

Если налицо кризис денежных поступлений, угрожающий самому существованию компании, то решение этой задачи должно стать главным приоритетом. В срочном порядке могут потребоваться такие меры, как:

- встреча с банком и договоренность с кредиторами, чтобы избежать введения временного управления;
- переговоры с крупными торговыми кредиторами о переносе просроченных платежей, насколько это возможно, с заверением их в том, что безотлагательно будут приняты эффективные меры по исправлению ситуации;
- концентрация усилий на возврате просроченной дебиторской задолженности;
- проведение политики выборочной оплаты кредиторам хотя бы части задолженности, чтобы обеспечить непрерывность важнейших поставок и услуг и избежать крайне нежелательных судебных исков, насколько это возможно.

После этого у нового генерального директора появляются все основания продемонстрировать свои полномочия. Серьезность ситуации должна отразиться на работе компании через принятие таких мер, как:

- прекращение действия трудовых соглашений со всеми временными работниками впредь до особого уведомления;
- личное одобрение всех зарубежных командировок
 - цель поездки должна оправдывать расходы, а предлагаемая программа визита, по возможности, должна быть критически пересмотрена до подачи ее на утверждение;
- приостановка второстепенных расходов до особого уведомления
 - например, подряд на ремонт помещений, обновление служебных автомобилей и т.п.;

- перенос на определенное время всех второстепенных капитальных затрат;
- прием на работу, включая замену выбывших сотрудников, только с разрешения генерального директора;
- отказ от любых расточительных мероприятий неслужебного характера и внешних излишеств.

По сравнению с серьезностью ситуации влияние этих мер может быть довольно скромным. Однако их цель — показать, что расchiщается дорога для более жестких мер, если таковые потребуются.

Выявление причин убыточности

Следующий шаг — установить причины убытков. Генеральному директору необходимо поговорить с каждым членом совета директоров и другими менеджерами. На удивление часто главные причины убытков быстро становятся очевидными для нового человека в компании. Например:

- накладные расходы являются чрезмерно высокими по отношению к объему продаж;
- себестоимость продукции или услуг слишком высока по сравнению с рыночной ценой;
- избыток производственных мощностей в данной подотрасли;
- деятельность маркетинговых и сбытовых служб является неэффективной и слишком дорогостоящей;
- характеристики товара и его потребительская стоимость утратили конкурентоспособность;
- низкое качество и надежность изделий подорвали сбыт;
- необходимость использования дорогостоящих субподрядчиков для компенсации внутренних недостатков компании.

Следует провести срочный финансовый анализ с целью подтверждения главных причин убыточной работы. В частности, необходимо оценить:

- норму предельной прибыли по каждому виду товаров или услуг;
- рентабельность по основным клиентам;
- точку безубыточности бизнеса исходя из существующего уровня накладных расходов;

- максимально допустимый уровень постоянных накладных расходов, при котором возможна безубыточная работа при нынешнем объеме продаж и ценах.

Время не позволяет провести полный финансовый анализ. Нужно быстро получить достаточно точную информацию.

Новому генеральному директору следует избегать втягивания в решение повседневных проблем в срочном порядке. Главным приоритетом должно быть беспристрастное и детальное изучение положения дел в компании. Хорошим отправным пунктом является разговор с представителями отдела продаж. Посещение вместе с ними клиентов и потенциальных покупателей часто оказывается весьма полезным. Недостатки компании становятся здесь особенно очевидными. Быстро всплывают такие проблемы, как неудовлетворительные технические характеристики товара, неконкурентные цены, неприемлемые качество и надежность, длительные сроки поставок и неэффективная сбытовая деятельность.

Поездки вместе с представителями службы сбыта вскрывают также недостатки в работе вспомогательных подразделений. Поэтому в качестве следующего шага имеет смысл изучить работу служб обеспечения сбытовой деятельности. Лишь после этого можно перейти к маркетингу.

Необходимо оценить вклад маркетинговой деятельности в работу компании. Следует критически пересмотреть уровень расходов. Эффективность маркетинга легко спутать с активностью соответствующего подразделения. В одном реальном случае штат отдела маркетинга был сокращен с 17 до 8. Впоследствии все в компании говорили, что, несмотря на меньшее число сотрудников, вклад маркетингового подразделения существенно возрос благодаря большей целенаправленности его работы.

Следующим объектом пристального изучения должно стать производство и доставка товаров или услуг покупателям. Вот некоторые вопросы, на которые надо найти ответы:

- Каковы возможности применения функционально-стоимостного анализа к определению характеристик товаров или услуг?
- Насколько быстро выполняются заказы и какова надежность обязательств по поставкам?

- Каковы потери бизнеса вследствие просрочки или некомплектности поставок?
- Каковы узкие места и как их преодолеть?
- Что необходимо предпринять для улучшения качества и надежности товаров или услуг?
- Что можно сделать для существенного сокращения издержек?
- Какие варианты выбора между собственным производством и покупкой на стороне следует оценить?
- Какие дополнительные расходы обеспечили бы быстрое получение хороших финансовых результатов?

Необходимо критически оценить роль и вклад администрации. Следует определить минимально возможную численность ее персонала. Всегда, когда это возможно, действующие производства должны сами обеспечивать себя всеми необходимыми административными услугами и выступать как автономные единицы.

Следует предпринять атаку на административные расходы. Нужны удовлетворительные ответы на вопросы типа:

- Что произойдет, если не делать эту работу?
- Почему это делается так часто?
- Почему это делается таким дорогостоящим способом?
- Если это действительно необходимо, то как делать это с меньшими затратами?

Трудной областью могут оказаться исследования и разработки. Новый генеральный директор может не обладать техническими знаниями на уровне ведущих проектировщиков. Однако это не обязательно ставит его в невыгодное положение.

Вопросы, которые прорубают дорогу сквозь технические сложности и на которые необходимо дать ответ:

- Каков уровень расходов на исследования и разработки по сравнению с ведущими конкурентами?
- Какой процент всех расходов на исследования и разработки тратится на:
 - фундаментальные исследования;
 - разработку новой продукции;
 - дальнейшую модификацию существующей и уже устаревшей продукции?

- Какой процент текущих продаж составляют новые виды продукции или услуг, освоенные на протяжении последних пяти лет?
- Какой процент продаж новой продукции и услуг обеспечивается:
 - собственными исследованиями и разработками;
 - лицензионными и дистрибьюторскими соглашениями;
 - кооперацией в форме совместных предприятий?
- Как осуществляется коммерческая и финансовая оценка исследовательских проектов до начала работ по ним?
- Обеспечено ли эффективное взаимодействие между специалистами, занятыми исследованиями, разработками, маркетингом и производством?
- Эффективны ли используемые методы управления проектами и контроля затрат?
- Какие проекты оказались дорогостоящими ошибками и какие уроки были извлечены?
- Какие новые проекты следует утвердить или оценить, чтобы удовлетворить потребности рынка?

Оптимизация бизнеса

После этого необходимо определить масштабы оптимизации бизнеса, сокращения штатов и накладных расходов, позволяющие быстро выйти на безубыточный уровень. Может потребоваться резкое сокращение ассортимента производимых товаров и услуг. В этом отношении будет полезен список товаров и услуг, составленный в порядке убывания предельной или валовой прибыли, приносимой каждым из них. В одном реальном примере из почти 500 наименований изделий 6 обеспечивали более 80% предельной прибыли компании. Номенклатура производимых товаров была значительно сокращена без сколько-нибудь существенного недовольства со стороны покупателей.

Люди поймут без слов, что увольнения неизбежны. Чем раньше будет объявлено о сокращении, тем быстрее закончится неопределенность. Вероятно, раньше других начнут уходить самые талантливые сотрудники, которым легче устроиться на другую работу, — это еще одна причина необходимости быстрых действий.

Прежде всего нужно определить численность сокращаемого персонала, обеспечивающую сохранение работоспособности компании и допустимый уровень накладных расходов. Любые предложения о пропорциональном сокращении численности подразделений должны быть отвергнуты. Генеральный директор должен согласовать с руководителем каждого подразделения количество увольняемых работников и объемы необходимого сокращения издержек. Непропорционально большие сокращения могут потребоваться в головном офисе и административных службах. Вместе с тем может оказаться необходимым взять несколько человек для работы на решающих направлениях, например специалистов по прямым продажам или инженеров по монтажу оборудования.

Каждый менеджер должен представить список сокращаемого персонала и отчет о сокращении издержек. Генеральному директору необходимо проверить каждый список, чтобы убедиться в объективности отбора. Это следует делать в присутствии менеджера, проявляя понимание, великодушие и сочувствие. В необходимых случаях следует поставить в известность профсоюз. Если возможно, людям надо оказать помощь в устройстве на другую работу. Не существует идеального времени для объявления о сокращении штатов, однако имеет смысл сделать это в пятницу во второй половине дня. Таким образом, на работу в следующий понедельник выйдут лишь те, кто остался в штате компании. Нельзя позволять недовольным людям, которых только что сократили, засиживаться на рабочих местах.

Важно, чтобы все сокращения были объявлены одновременно. В любом случае моральное состояние будет подорвано, однако оно пострадает намного сильнее, если оставить людей гадать о том, когда будет следующее сокращение. Чем быстрее компания начнет снова набирать людей, тем лучше для морального духа.

К этому времени генеральный директор уже будет иметь представление о новом уровне постоянных издержек и норме предельной прибыли. Поэтому легко вычислить годовой объем продаж, который позволит компании выйти на безубыточный уровень. Он должен быть представлен в виде объема месячных продаж, обеспечивающих окупаемость затрат, и перед управленческим корпусом должна быть поставлена коллективная цель —

месяц, когда этот объем продаж будет превышен и, таким образом, убытки будут ликвидированы.

Следующим шагом должен быть пересмотр и утверждение советом директоров компании напряженных прогнозов продаж и прибыли до конца текущего года. Следует воспользоваться этой возможностью для улучшения качества ежемесячной оперативной информации, обеспечивающей менеджеров необходимыми данными для эффективного управления бизнесом.

Необходимо разработать жесткий бюджет на следующий финансовый год. Люди должны понять, что ликвидации убытков еще недостаточно; это всего лишь первый и относительно простой шаг на пути к финансовому выздоровлению. Целью должно быть максимально быстрое достижение приемлемого уровня рентабельности задействованных операционных активов.

Важной частью бюджета в период оздоровления должны стать проекты, повышающие прибыль компании, причем каждый из них должен:

- разрабатываться в расчете на быстрый рост прибыли и оптимизацию движения денежных средств;
- курироваться членом совета директоров, ответственным за своевременное и успешное выполнение.

После того как первоначальное «хирургическое вмешательство» завершено и развернуты проекты наращивания прибыли, приходит время всерьез заняться развитием бизнеса, решать фундаментальные вопросы. Должен ли генеральный директор, назначенный для оздоровления компании, продолжать начатое? Или его лучше заменить кем-то другим — тем, кто лучше подходит для реализации задачи развития бизнеса? Постановка такого вопроса может показаться неожиданной. Однако вполне может оказаться, что специалист по оздоровлению отнюдь не идеально подходит для того, чтобы обеспечивать решение среднесрочных задач.

Имеющиеся факты свидетельствуют, что «хирургическое вмешательство» и краткосрочные меры по увеличению прибыли могут устранить убытки, однако для достижения приемлемых финансовых показателей требуются новые крупные начинания.

Однако по-прежнему актуальны:

- разработка «видения будущего»;
- использование метода «качественного скачка»;
- выявление и оценка стратегических вариантов;
- создание организационной структуры;
- реализация проектов развития бизнеса.

Бизнес-планы

В данной главе рассказывается не о том, как получить одобрение своих предложений, а о том, как составить официальный бизнес-план. Это дополнение к главе 14.

Введение

Подготовка и представление бизнес-планов отнимают у любого руководителя значительную часть рабочего времени. Бизнес-план составляется как коммерческий документ, поскольку его задача — получить одобрение совета директоров или внешнее финансирование (от банка или, например, венчурного инвестора). Личная беседа также должна проводиться по аналогии с переговорами. Эмоциональность, уверенность и решимость не менее важны, чем написанные слова. В бизнес-плане следует:

- задать реальные и достижимые уровни продаж, прибыли и движения денежных средств;
- составить коммерческое обоснование, наметить требуемые стандарты качества и производительности;
- определить необходимые человеческие ресурсы, финансовые затраты, оборотный капитал;
- определить основные источники риска для компании и способы борьбы с ними.

Необходимо регулярно сравнивать фактические результаты с бизнес-планом. Не стремитесь к образцовым финансовым показателям, поскольку они могут возникнуть благодаря отмене некоторых проектов и капиталовложений, а это может, в свою очередь, отрицательно сказаться на результатах компании. С бизнес-планом следует сравнивать не только финансовый и коммерческий прогресс компании, но и темпы ее развития.

Вы должны регулярно оценивать, пересматривать и дополнять бизнес-план. Эту процедуру следует проводить как минимум каждый год, а лучше каждые полгода. После серьезных экономических и социальных потрясений, какими стали для мира теракты 11 сентября, начало войны в Ираке и эпидемия атипичной пневмонии, в бизнес-план обычно приходится вносить серьезные корректировки. Как говорят военные о своих планах действий в условиях современных войн: ни один план не выдерживает первого столкновения с врагом. Другими словами, составлять планы действительно нужно, но их надо адаптировать к изменившимся обстоятельствам.

Обратите внимание на временные рамки бизнес-плана. Сегодня люди все чаще выбирают модель трехлетнего плана, так как технологии и условия бизнеса меняются стремительно и зачастую непредсказуемо. В прошлом менеджеры составляли планы на пять–десять лет вперед. Однако в некоторых планах на три года оговариваются проекты, на реализацию которых требуется гораздо больше времени. Пример тому — проект по разработке нового лекарства от диабета или нового поколения мобильных телефонов.

В этой главе мы сосредоточим наше внимание на бизнес-планах для внутреннего пользования. Глава 16 посвящена бизнес-планам, составленным для получения внешнего финансирования.

Основные разделы

В этом разделе дается универсальная схема бизнес-плана для внутреннего пользования, которую вы легко можете адаптировать к вашим конкретным условиям.

Типичное оглавление бизнес-плана (а оно всегда должно быть) выглядит следующим образом:

- (1) краткое содержание;
- (2) сравнение фактических результатов с предыдущим планом и внесение необходимых изменений;
- (3) основные продукты и/или услуги;
- (4) анализ рынка и маркетинговый план;
- (5) производство;
- (6) информационные технологии;
- (7) организация и персонал;
- (8) оценка рисков, риск-менеджмент;
- (9) проекты развития бизнеса;
- (10) финансовые прогнозы;
- (11) приложения.

Большинство бизнес-планов слишком длинные. Желательно, чтобы краткое содержание плана уменьшалось на одной странице, в крайнем случае, на двух. Полный текст должен занимать не более 15 страниц. На описание финансовых прогнозов отводится три страницы. Приложения необходимо представить отдельным блоком.

И ни в коем случае нельзя забывать о содержании и нумерации страниц — это позволит читателю быстро найти интересующую его информацию.

Краткое содержание

В нем в сжатой форме излагаются основные положения плана, в том числе прогноз продаж, прибыли и движения денежных средств.

Сравнение фактических результатов с предыдущим планом и внесение корректив

В большинстве компаний новый бизнес-план составляется ежегодно, т. е. к моменту, когда до выполнения предыдущего трехлетнего бизнес-плана остается еще два года. Но немногие компании включают этот пункт, несмотря на то что сотрудники редко ссылаются на предыдущий план в процессе создания нового. Финансовые и коммерческие показатели первого года в сочетании с грядущими изменениями плана позволяют оценить, насколько адекватным будет новый бизнес-план.

Основные продукты и/или услуги

Здесь описываются основные продукты и /или услуги, их конкурентные преимущества на рынке и то, как будущее развитие событий обеспечит еще больший успех. Следует указать имеющиеся права интеллектуальной собственности на применяемую технологию, а также законодательные и научно-исследовательские преимущества.

В зависимости от характера продукта /услуги может оказаться полезным детально осветить такие аспекты, как цикл разработки нового продукта /услуги, что он наследует от предшественника и как защищен (патент, торговая марка или авторское право).

Анализ рынка и маркетинговый план

Эта часть является наиболее важной, поскольку закладывает основу всего бизнес-плана. В ней должна отражаться информация о состоянии рынка, прогнозируемый уровень спроса и будущие

тенденции, возможные действия существующих и новых конкурентов. Маркетинговый план описывает действия, которые обеспечат искомую долю рынка, объем продаж и уровень цен, указанные в бизнес-плане.

Отрасль/сектор

Необходимо дать характеристику отрасли/сектору, в котором вы работаете:

- главные отличительные черты по региону или в стране;
- важнейшие покупатели;
- сфера применения ваших продуктов/услуг;
- вероятные тенденции;
- прогноз на ближайшие три года.

Рынок

Анализ рынка — это кропотливая работа. При поверхностной оценке рынка есть риск упустить из виду интересные возможности и серьезные опасности. Следует рассматривать каждый сегмент рынка в отдельности. Финансовый «бутик», например, работает в основном на рынке слияний, но и его руководство должно анализировать частные секторы (продажи частных компаний, дочерних фирм группами компаний, выкупы предприятий сторонними и внутренними менеджерами, превращение публичных компаний в частные и т. д.).

Необходимо определить факторы успеха у покупателей в каждом целевом сегменте:

- Каковы главные элементы (надежность, качество, цена, обслуживание и т. д.)?
- Характеристика покупателей (размер компании, количество клиентов, личные особенности должностных лиц, принимающих решения).
- Каковы сезонные особенности покупательского поведения (размер заказов, конкурентные торги, одобрение поставщика, изменчивость)?
- Какие успехи уже достигнуты в отношениях с покупателями либо какой интерес с их стороны проявлен к настоящему моменту?

Конкуренция

Должное внимание следует уделить нынешним и вероятным будущим конкурентам с объективной оценкой их и ваших сильных и слабых сторон.

- Кто конкуренты сейчас и в будущем?
- Как ваша компания выглядит по сравнению с ними?
- Что они будут делать дальше?
- Почему вы добьетесь успеха?

Маркетинговая деятельность

Ее нужно разделить на маркетинг и сбыт.

Маркетинг

Следует изложить ваши планы относительно позиционирования продукта / услуги на рынке по качеству, цене, обслуживанию и т. д., а также дать информацию о планах в отношении:

- дистрибуции;
- продвижения и рекламы;
- ценовой политики (установление цены на основе спроса или издержек, скидки, планируемые уровни цен в будущем);
- обслуживания покупателей;
- географической экспансии (внутренние или зарубежные рынки);
- приоритетных возможностей.

Сбыт

Нужно показать, как будет организован сбыт (через розничную сеть, агентов, франчайзинг), как будут выявляться потенциальные клиенты и почему они превратятся в реальных покупателей. План продажи через агентов и т. п. должен давать представление об уровне комиссионных, условиях продаж и прогнозируемых объемах. В отношении розничной сети необходимо указать размер торговых площадей, численность персонала, объем продаж в расчете на один квадратный метр и т. д. Если вам показалось, что раздел получился слишком длинным, вы ошибаетесь. Некоторые менеджеры

используют при составлении прогноза продаж на следующие три года общие показатели темпа роста компании. Это неправильно. Детальный анализ является основой любого бизнес-плана.

Производство

В этом разделе нужно показать, как будет осуществляться производство продуктов или предоставление услуг, определив:

- поставщиков и вероятное развитие связей в будущем;
- ключевые производственные /сервисные преимущества;
- имеющееся оборудование, его производственная мощность и планы на будущее;
- критические аспекты (компоненты, специальное оборудование, аутсорсинг и т. п.);
- производственные издержки (и как на них влияет рост объема производимой продукции);
- необходимые кадры.

Информационные технологии (ИТ)

Информационные технологии играют настолько важную роль в современном мире, что рассмотрению этого аспекта следует уделить особое внимание. Электронная коммерция стала столь популярна, что большая доля оборота некоторых компаний, например авиалиний, приходится именно на заказы. На смену правилам ведения бизнеса, существовавшим на некоторых рынках пять лет назад, приходят новые.

Компания не может позволить себе постепенно обновлять ИТ, поскольку от этого может зависеть не только ее будущее, но и сам факт существования. Главный элемент успешной ИТ-стратегии — информированность. Необходимо проанализировать следующие аспекты:

- использование ИТ для увеличения объема продаж в крупных компаниях вашего сектора;
- технические разработки, открывающие перед вашей компанией новые возможности через Интернет;
- использование ИТ вашими основными конкурентами.

Согласен, задача не из простых. Для того чтобы сопоставить и проанализировать все данные для последующей формулировки ИТ-плана, нужна недюжинная решимость.

Организация и персонал

Полезно составить список сотрудников с указанием количества работающих в каждом отделе. Отдельно оговорить планы найма высшего руководства, программы повышения квалификации и программы мотивации сотрудников.

Оценка рисков и риск-менеджмент

Эффективный риск-менеджмент подразумевает выявление всех значимых рисков, какими бы невероятными они ни были, поскольку последствия могут оказаться катастрофическими.

Для примера рассмотрим такую ситуацию. У компании, занимающейся управлением производством, есть клиент, на чью долю приходится 30% оборота и 33% валовой прибыли компании. Следующий по важности клиент приносит лишь 5% оборота. Недавно компания подписала с первым клиентом договор о продлении обслуживания еще на пять лет. Генеральный директор доволен результатами сотрудничества.

Риск получить через полгода уведомление о досрочном расторжении договора существует, но кажется незначительным. Однако, если компанию-клиента поглотит более крупная организация, новое руководство может принять решение о сокращении количества поставщиков. Вывод напрашивается сам собой: если это значимый риск, на него следует обратить внимание, каким бы невероятным он ни казался.

Проекты развития бизнеса и ключевые этапы

Об этом подробно говорится в главе 14 (стр. 277). В бизнес-плане необходимо кратко изложить суть проекта.

Финансовые прогнозы

Финансовая информация должна быть представлена в плане в максимально краткой и понятной форме, поскольку дополнительные данные будут приведены в приложении.

Отдельно приводятся:

- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств, в том числе размерах необходимого внешнего финансирования;
- балансовый отчет.

Обязательно должны быть представлены:

- данные за последние два года;
- последние прогнозы за текущий год;
- перспективы на следующие три года;
- основные исходные положения, использованные при составлении прогноза (например, период погашения дебиторской задолженности в каждом году).

Приложения

Скорее всего, будут включать дополнительную информацию по следующим пунктам:

- перспективы продаж (по основным клиентам, категориям товаров и услуг, стране, предполагаемому росту цен и т.д.);
- список планируемых программ капиталовложений с указанием оборотных средств и косвенных издержек;
- основные исследовательские проекты;
- маркетинговый план;
- недвижимость, собственная и арендованная, которую следует купить или продать.

Невозможно составить универсальный план приложений, поскольку в них приводится информация, которая дополняет данные по основным пунктам бизнес-плана и может убедить читателя в тщательности проведенного анализа.

Приобретение и продажа компаний

В этом разделе рассматриваются покупка и продажа непубличных компаний. Он написан в конспективном стиле с выделением ключевых вопросов и возможных ловушек. Структура этого раздела имеет следующий вид:

- покупка;
- продажа;
- переговоры;
- последующие действия.

Поскольку в каждой такой сделке есть покупатель и продавец, содержание всего раздела представляет интерес для каждого участника процесса приобретения/продажи. Следует иметь в виду, что используемый стиль контрольного списка не позволяет детально осветить некоторые вопросы, в том числе налоговые и юридические.

Анализ различных сделок по поглощению компаний (как успешных, так и нет) показал, что важнейшими условиями удачного приобретения являются:

- наличие стратегической цели;
- знание сектора и страны;
- всестороннее изучение бизнеса;
- реалистичный взгляд на будущее;
- быстрое и тщательное интегрирование в бизнес покупателя;
- не слишком высокая плата;
- не слишком большие заимствования.

Покупка

Как планировать успешные поглощения

Выберите перспективные рыночные сегменты и страны:

- основываясь на оценке:
 - будущего рыночного спроса и производственных мощностей,
 - ожидаемого влияния новых технологий,
 - существующих и вероятных конкурентов,
 - сравнительной доступности рынка в результате поглощения существующего бизнеса и создания нового предприятия;
- в перспективных областях ищите благоприятные возможности для:
 - лидерства на рынке,
 - увеличения доли рынка,
 - лидерства в определенной сфере.

Дайте коммерческое обоснование покупки данной компании:

- проанализируйте позитивные факторы (а также выбор рыночных сегментов), например:
 - расширение номенклатуры производимой продукции,
 - приобретение важных сбытовых точек,
 - защита источника поставок,
 - минимум требуемой прибыли,
 - деятельность организации, в которую войдет покупаемый бизнес,
 - выгодное местоположение,
 - ключевые факторы успеха.

Как искать продавцов

Используйте знание данной области бизнеса:

- мозговой штурм;
- опросите покупателей, продавцов, технических специалистов;
- выясните, что еще покупают ваши клиенты;
- посетите магазины, где продают ваши товары, и посмотрите, чем еще они торгуют.

Проведите исследование с использованием:

- различных исследований коммерческого сектора;
- электронных баз данных;
- отраслевых выставок и прессы;
- Интернета.

Объявите о своем намерении:

- включите соответствующий параграф в годовой отчет;
- обеспечьте освещение вашего намерения в периодических изданиях коммерческой тематики;
- ясно и недвусмысленно заявите о своем желании приобрести компанию в публикуемом сообщении.

Привлеките необходимых посредников и консультантов:

- доведите ваши намерения до сведения посредников и профессиональных консультантов:
 - крупнейших аудиторских компаний (1,5% общих затрат),
 - коммерческих посредников (от 1 до 5% стоимости сделки),
 - коммерческих банков и финансовых бутиков,
 - венчурных фондов, заинтересованных в продаже компаний;
- рассмотрите варианты стороннего содействия в поиске выгодных приобретений:
 - согласуйте профиль приобретения,
 - требуйте исключительных прав;
- сосредоточьте внимание на объектах, доступных для приобретения, а не на собственных предпочтениях.

Рассмотрение альтернатив приобретению компании

Создание новой компании:

- определите потребность во внутренних ресурсах;
- определите потребность во внешнем финансировании;
- оцените осуществимость проекта с точки зрения временных и финансовых затрат на создание стабильной компании.

Приобретение прав на производство и распространение:

- в качестве средства достижения поставленной цели;
- в качестве альтернативы приобретению компании.

Приобретение акций компании:

- в качестве возможности для получения контроля над компанией в будущем;
- в качестве инструмента оказания влияния путем вхождения в совет директоров.

Создание совместного предприятия или консорциума:

- выберите подходящих партнеров;
- произведите оценку возможных корпоративных и культурных проблем;
- сформируйте управленческую структуру;
- определите пути для выхода из совместного предприятия, когда через несколько лет первоначальные причины сотрудничества исчезнут.

Приобретение контрольного пакета:

- может оказаться приемлемой в случае иностранных компаний.

Сделка с последующим выкупом за счет прибыли:

- может оказаться приемлемой в отношении многих частных компаний;
- требует особого внимания к «подводным камням» (см. далее).

Согласование профиля приобретаемой компании

Знание профиля приобретения необходимо для того, чтобы:

- сузить круг поиска;
- подготовить внутренние ресурсы;
- избежать их бесцельного расходования;
- проинформировать посредников о своих намерениях.

Выберите профиль приобретения с учетом:

- направлений деятельности и товаров / услуг, предоставляемых интересующими вас компаниями;
- максимальной приемлемой цены;

- формы приобретения (например, денежные средства, акции, облигации и т. п.).

Рассмотрите возможности для привлечения сторонней помощи:

- определите рамки используемой информации (отчетность и информация о товарах/услугах компаний);
- составьте список компаний, исключаемых из рассмотрения (с указанием основных причин);
- поручите консультанту связаться с ответственным лицом соответствующей компании для выяснения условий продажи;
- согласуйте срок предоставления и размер оплаты консультационных услуг;
- выплатите вознаграждение консультанту за предоставленные услуги;
- вознаграждение за услуги не следует выплачивать вперед.

Избирательная и эффективная реклама:

- обращение в популярные и солидные издания, такие как *Financial Times* и *Wall Street Journal*, позволяет охватить широкую аудиторию владельцев компаний и посредников;
- реклама в газетах коммерческих объявлений требует меньших затрат;
- не указывайте номер абонентского ящика, так как это отпугивает потенциальных продавцов, полагающих, что так поступают лишь недобросовестные компании;
- в объявлении обязательно указывайте сектор рынка, уровень доходов и местоположение компании, а также ее наименование, контактное лицо и телефон.

Первый контакт

- Беседа по телефону предпочтительнее письменного общения.
- Если вы имеете дело с частной компанией, контактировать лучше с крупнейшими акционерами или институциональными инвесторами.
- Если вы имеете дело с филиалом, контакт необходимо устанавливать с материнской компанией.
- Первоначальный контакт лучше устанавливать через третьих лиц, чтобы:

- не называть себя сразу,
- избежать возможного негативного отношения к себе,
- снизить временные затраты управленческого персонала,
- иметь возможность воспользоваться знаниями и опытом посредников.

Подготовка к переговорам о приобретении

- Подтвердите ваше желание приобрести компанию.
- Займитесь выявлением возможных осложнений и скрытых преимуществ:
 - налоговых нарушений,
 - убытков, понесенных крупнейшими клиентами компании в последнее время,
 - неиспользованных возможностей для международного сотрудничества,
 - неиспользованных возможностей по снижению (реструктуризации) затрат,
 - излишков основных и оборотных средств.
- Произведите прогнозирование будущих доходов и денежных потоков.
- В случае согласования условий сделки проведите тщательное исследование деятельности компании.

Всесторонняя оценка деятельности приобретаемой компании

Изучению должны подвергнуться перечисленные ниже области:

- история и перспективы сбытовой деятельности (выявить разовых клиентов);
- круг основных клиентов, поставщиков и подрядчиков и даты возобновления договоров;
- ценовая политика (возможность увеличения или необходимость снижения цен);
- портфель заказов (можно ли записать его в «актив» или в «пассив»);
- каналы сбыта;
- компании-конкуренты;
- ИТ-ресурсы и их совместимость;

- производственные мощности и эффективность производства;
- вопросы аренды и собственности, в том числе затраты на восстановление;
- капиталовложения, необходимые для расширения деятельности;
- учетная политика и регулирующие документы;
- проекты в области НИОКР;
- основной персонал;
- заработная плата, поощрения и дополнительные льготы;
- программы продажи собственных акций сотрудникам по льготным ценам;
- пенсионный фонд:
 - схема выплаты пенсии из расчета последней зарплаты,
 - достаточно ли финансируется,
 - способ начисления взносов (исходя из суммы текущей заработной платы или накопленной суммы доходов),
 - застрахован или инвестирован;
- охрана труда и техника безопасности;
- условные обязательства, например:
 - судебные издержки и возмещения,
 - претензии по гарантиям,
 - расходы, связанные с долговременным эффектом загрязнения окружающей среды;
- адекватность корпоративной культуры и стиля;
- информация о владельцах:
 - супруги и /или родственники, работающие в компании,
 - самолеты, яхты, дома и т. п., находящиеся в личном пользовании,
 - развлечения и спонсорская деятельность.

Эффективное сотрудничество с консультантами, проводящими исследование деятельности компании

- Встретьтесь с руководителем рабочей группы.
- Согласуйте техническое задание.

- Согласуйте смету расходов на оплату услуг (настаивайте на фиксированной предельной сумме).
- Согласуйте состав рабочей группы и график работы.
- Консультанты должны допускаться к работе только после подписания предварительного соглашения (протокола о намерениях).
- Определите дату предоставления отчета о проделанной работе.
- Требуйте также устного отчета (прибегать к услугам вашего постоянного аудитора вовсе не обязательно).

Приобретение компаний за рубежом

Выбор страны с учетом следующих факторов:

- политическая стабильность:
 - гражданские волнения,
 - конфликты на национальной почве,
 - локальные вооруженные конфликты;
- культурные и социальные особенности:
 - дискриминация иностранных собственников,
 - языки, используемые для общения,
 - образовательные стандарты,
 - отношения в среде наемных работников,
 - средства и услуги связи,
 - отношение к иностранцам,
 - безопасность иностранных граждан;
- законодательство:
 - ограничения в отношении собственности на акции,
 - необходимость одобрения со стороны государственных органов,
 - антимонопольное законодательство,
 - валютный контроль,
 - трудовое законодательство,
 - требования к отчетности компаний;
- налогообложение и репатриация средств:
 - уровень налоговых ставок,
 - налоговое стимулирование,

- налоги, взимаемые у источника,
- соглашения об избежании двойного налогообложения,
- политика в отношении репатриации доходов и капитала.

Остановившись на какой-либо из стран:

- ограничьте дальнейший выбор известными вам секторами рынка и/или видами деятельности;
- установите наличие приемлемых для вас кандидатов на приобретение;
- выясните наиболее вероятную цену приобретения;
- из числа резидентов данной страны выберите себе партнера в качестве миноритарного инвестора;
- информацию об интересующих вас компаниях можно получить в банках соответствующих стран, имеющих представительства в вашей стране;
- подберите себе консультантов:
 - какой-либо из банков вашей страны, имеющий представительства за рубежом,
 - консультанта по управлению,
 - аудиторскую фирму (имеющую филиалы за границей),
 - консультанта по юридическим вопросам (из числа местных фирм);
- поиск подходящих для приобретения компаний производите:
 - среди известных вам кандидатов,
 - находясь непосредственно в интересующей вас стране.

Продажа

Планирование успешной продажи

Рассмотрите альтернативы продаже:

- выкуп компании ее менеджерами;
- продажа части акций какой-либо финансовой организации;
- «бумажное» слияние (т.е. слияние путем расчета акциями, а не денежными средствами);
- поглощение (с гарантией финансовой организации);

- выкуп части собственных акций;
- включение в листинг торговых площадок фондового рынка.

Выберите для продажи подходящий момент:

- компания должна успешно развиваться в текущем году и иметь перспективы для дальнейшего роста;
- за последнее время компания не должна иметь убытков;
- не надо слишком затягивать с продажей;
- опасайтесь серьезных внутренних проблем;
- осознайте влияние фактора дефицита;
- подходящий момент наступает ближе к концу года.

Определитесь с тем, что вы продаете:

- зависимые компании, например:
 - зарубежные филиалы,
 - компании, деятельность которых конфликтует с основной;
- акции либо активы и производственные мощности;
- имущество.

Чтобы получить за компанию максимальную цену, потребуется определенная подготовка:

- упростите, насколько возможно, структуру акционерного капитала;
- постарайтесь, чтобы акции компании не принадлежали детям до 18 лет;
- налог на прибыль корпораций, НДС и другие подлежащие уплате налоги должны быть выплачены полностью и в срок;
- убедитесь в том, что против компании нет налоговых исков;
- уделите внимание планированию расчетов по налогу на прибыль;
- наличие смет, ежемесячных отчетов и годовых прогнозов существенно повышает доверие к компании;
- оцените принадлежащее компании и взятое в долгосрочную аренду имущество;
- проверьте наличие и соответствие законодательству соглашений о найме всех сотрудников;

- приведите в порядок пенсионный фонд (в особенности если он переводится из материнской компании);
- обеспечьте законность прав компании на принадлежащую ей интеллектуальную собственность (при необходимости оформите их передачу или лицензирование);
- схемы материального стимулирования сотрудников должны быть адекватны их вкладу и характеру деятельности;
- на момент продажи компания не должна принимать участие в крупных текущих либо отложенных судебных разбирательствах, например в споре о патенте на основной продукт компании;
- оцените положение с продажей акций сотрудникам на льготных условиях (условия продажи не должны вызывать подозрений).

Поиск выгодного покупателя

Используя свои познания в области деятельности компании:

- фиксируйте все обращения по поводу покупки, поступившие без предварительного запроса;
- определите круг компаний:
 - предлагающих сходные товары/услуги,
 - испытывающих необходимость расширить спектр производимых товаров/услуг;
 - осуществляющих аналогичную деятельность в других странах;
- непосредственные конкуренты, скорее всего, окажутся менее выгодными покупателями.

Прибегая к услугам профессиональных консультантов, имейте в виду, что:

- коммерческие посредники:
 - потребуют оплаты своих услуг, только если сделка состоится,
 - вряд ли будут в состоянии предоставить профессиональную консультацию,
 - могут оказаться источником слухов;

- крупные и средние аудиторские фирмы:
 - могут предложить решения, альтернативные продаже компании;
 - предоставят действительно профессиональные услуги;
- финансовые «бутики»:
 - в состоянии предоставить услуги на профессиональном уровне;
 - могут специализироваться на меньших по масштабу сделках;

Давая объявление о продаже компании, имейте в виду следующее:

- объявление может привлечь неожиданных покупателей;
- не допускайте случайной утечки информации о личности продавца;
- публикация в Financial Times позволяет охватить широкую аудиторию потенциальных покупателей и посредников;
- требуйте обращения в письменном виде;
- в ответ на объявление вы можете получить от 40 до 125 предложений от покупателей, консультантов и частных лиц;
- игнорируйте нежелательные обращения;
- обеспечьте подписание соглашения о неразглашении информации;
- краткое описание компании высылайте только при условии подписания упомянутого соглашения.

В случае необходимости проведите аукцион, причем:

- приступайте к подготовке аукциона, только если:
 - твердо решили продавать компанию,
 - располагаете приемлемыми для вас предложениями;
- в этом случае:
 - подготовьте подробный меморандум о продаже;
 - объявите об аукционе в форме пресс-релиза или сообщения в печати; и /или — используйте аукцион при продаже крупных дочерних компаний (реже применяется при продаже частных компаний);
- при проведении аукциона:

- обеспечьте подписание соглашений о неразглашении информации;
- разошлите меморандум о продаже;
- определите срок для приема предложений;
- составьте список покупателей для встречи с руководством компании;
- воспользуйтесь стандартной формой контракта;
- пригласите покупателей, представивших и подтвердивших рассмотренные вами предложения;
- обсудите условия продажи с избранным вами покупателем.

Предложения о покупке

Если предложение исходит от посредника:

- зафиксируйте поступившее предложение;
- установите, от чьего лица действует посредник.

Если предложение исходит от потенциального покупателя:

- в случае заинтересованности встретьтесь с ним на нейтральной территории;
- установите полномочия лица, ведущего с вами переговоры;
- подобное предложение может оказаться источником полезных сведений о рынке или коммерческих возможностях;
- постоянно будьте начеку;
- прежде чем что-либо предпринимать, обратитесь за профессиональной консультацией;
- не прекращайте поиск других покупателей.

Прежде чем допускать потенциального покупателя к непосредственному ознакомлению с состоянием компании, оговорите с ним:

- предварительную цену или оценочную базу;
- масштабы предоставления информации:
 - возможно допустить к ознакомлению двух-трех человек,
- условие о том, что до подписания предварительного соглашения (протокола о намерениях) ему не будет предоставлена определенная информация, как то:
 - анализ клиентской базы,
 - данные об исследовательских ноу-хау и т. п.

Переговоры

Оценка компании

Покупатели:

- должны исходить из:
 - прогноза будущей прибыли и денежных потоков,
 - наличия преимуществ, вытекающих из положения в структуре материнской компании или холдинга;
- оценивая при этом:
 - валюту баланса и стоимость дополнительных активов;
 - временные и финансовые затраты, связанные с реализацией вариантов, альтернативных приобретению компании.

Продавцы:

- должны оценивать:
 - стоимость компании с точки зрения покупателя,
 - преимущества других покупателей и финансовых возможностей,
 - последствия продажи компании для своего образа жизни и его перспектив в будущем,
 - своевременность продажи (не является ли сделка преждевременной),
 - стратегическую значимость или уникальность продаваемой компании.

При корректировке суммы дохода за последний год:

- покупатели должны корректировать его сумму с учетом грядущих изменений, например:
 - изменения учетной политики, способа начисления износа,
 - потребности в найме финансового директора,
 - возрастания объема страховой ответственности,
 - изменения коэффициентов начисления заработной платы,
 - возникновения дополнительных пенсионных расходов;
- продавцам необходимо обратить внимание на:

- слишком высокие заработки и пенсионные выплаты директорам,
- затраты, связанные с родственниками владельцев, не являющимися сотрудниками компании;
- наличие у владельцев яхт, самолетов и прочей дорогостоящей собственности;
- изменения в руководстве компании;
- значительные разовые издержки, например крупные безнадежные долги или расходы на организацию представительства за рубежом.

Путем корректировки дохода и денежных потоков за текущий и будущие годы необходимо выявить:

- допущения, на которых основывался прогноз;
- новшества, которые покупатель мог бы привнести в деятельность компании:
 - дополнительные возможности для сбыта,
 - рационализацию и сокращение затрат,
 - усиление финансового контроля,
 - преимущества, связанные с принадлежностью к группе или холдингу.

Процесс оценки стоимости компании

Отношение цены к доходу является широко используемым показателем, не позволяющим, однако, учитывать фактор денежных потоков:

- дает представление о «рыночной стоимости» компании;
- служит полезным ориентиром для продавцов;
- рассчитывается по формуле:

$$P/E = \frac{\text{текущий курс акции}}{\text{доход на акцию в предыдущем году}}$$

- опыт показывает, что P/E компаний, акции которых не котируются на биржевом рынке, зачастую занижается при продаже:
 - в сложных рыночных ситуациях разница может составлять от 33–40 до 5%, за исключением стратегически

важных и уникальных компаний, при продаже которых отношение цены к доходу может завышаться.

Рентабельность инвестиций является краткосрочным и среднесрочным показателем:

- рассчитывается по формуле:

$$\text{ROI} = \frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{чистые инвестиции}}$$

- чистые инвестиции = цена покупки + необходимые дополнительные вложения денежных средств — выручка от реализации дополнительных активов;
- многие компании, котируемые на биржевом рынке, стремятся к тому, чтобы в финансовом году, следующем за годом приобретения, рентабельность инвестиций приобретаемых ими компаний составляла не менее 25%.

При приобретении компаний дисконтирование денежных потоков, т.е. оценка будущих поступлений в масштабе настоящего времени (см. главу 11), производится по следующим принципам:

- начальные инвестиции = начальная цена покупки;
- годовой денежный поток = денежные поступления, необходимые для осуществления деятельности + выручка от реализации дополнительных активов — платежи по сделке с последующим выкупом.

При дисконтировании денежных потоков используйте:

- процентную долю нормы прибыли и дисконтированный срок окупаемости;
- анализ чувствительности (для получения картины возможных вариантов развития).

Обеспеченность чистыми активами (для убыточных компаний):

- стремитесь приобретать компанию по цене ниже стоимости чистых активов, поскольку:
 - это избавит владельцев от проблем;
 - покупателю может потребоваться гарантийный резерв.

Имейте в виду, что на стоимость компании оказывают влияние:

- доходность акций (для котирующихся компаний):
 - оцените динамику курса акций в текущем году,
 - убедитесь в том, что в течение данного периода не происходило разводнения капитала,
 - примите во внимание платежи по сделке с последующим выкупом;
- уникальность и дефицитность производимых компанией товаров/услуг (может заставить многих покупателей повысить цену).

Практический пример оценки стоимости компании (для непрофессионалов в бухгалтерском учете):

	\$ тыс.
Балансовая прибыль продавца за предыдущий год	725
Влияние правил начисления износа, используемых покупателем	35
Возможные дополнительные затраты:	
наем финансового директора	(75)
изменение схемы оплаты труда	(25)
повышение расходов на страхование	(10)
Резервы для сокращения затрат:	
расходы на оплату директоров и персональные пенсии	100
увольнение родственников владельцев	0
ежегодные затраты на содержание принадлежащей компании яхты	60
Скорректированная балансовая прибыль	850

	Пред. год	Тек. год	Первый год	Второй год
Скорректированная балансовая прибыль	850	930	1050	1200
Налог на корпоративную прибыль 30%	255	280	315	360
Чистая прибыль	595	650	735	840

Предположим, что среднеотраслевое значение отношения цены к доходу составляет: (по данным *Financial Times*) 18,0

Предположим, что оно было занижено на 40%, т.е. на: (7,0)

Тогда значение мультипликатора 11,0
доходности составит:

Вероятная цена покупки определяется как: $11,0 \times \$595\,000 = \$6\,600\,000$

Если же устраивающая покупателя доходность инвестиций должна составить во втором последующем году 20%, тогда вероятная цена покупки будет равняться: $\$1200\,000/20\% = \$6\,600\,000$.

Все эти расчеты дают лишь приблизительное представление о возможной цене, но будут полезны непрофессионалам в бухгалтерском учете.

Сделка с последующим выкупом за счет прибыли

Основы сделки с последующим выкупом:

- приобретайте сразу 100% акций;
- сумма, выплачиваемая сразу по заключении сделки, должна:
 - отражать разумную цену прибыли компании на момент сделки,
 - не быть меньше суммы обеспечения чистыми активами;
- компания должна иметь перспективу дополнительных денежных поступлений и/или увеличения балансовой прибыли в будущем;
- продавцам необходимо тщательно оценить долгосрочные (более 2 лет) перспективы роста доходов компании;
- покупателям следует оговорить максимальную сумму последующих платежей.

Сделка с последующим выкупом за счет прибыли имеет смысл, если:

- успех компании будет продолжать зависеть от ее владельцев;
- размер обеспечения чистыми активами невелик (например, в случае компании, занимающейся предоставлением услуг);
- ожидается быстрый рост доходов компании;
- прибыли компании находятся под угрозой (например, в случае утраты крупного клиента после окончания действия договора);
- владелец компании должен продолжать исполнять обязанности генерального директора.

При осуществлении сделки с последующим выкупом продавцу необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- оценке балансовой прибыли в целях определения размера платежей по выкупу и соответствующих условий контракта, в частности:
 - учетной политике,
 - затратам на содержание управленческого аппарата (зарботной плате, выплатам по договорам о найме и т.п.),
 - стоимости основных используемых услуг (например услуг по реализации),
 - ценовой политике в рамках группы компаний или холдинга,
 - стоимости будущего финансирования,
 - дивидендной политике;
- вопросам управления компанией:
 - перед определением условий сделки необходимо согласовать: любые действия, ведущие к изменению размеров затрат (например, назначение финансового директора), проекты, запланированные на ближайшее будущее (например открытие филиалов за рубежом), круг недопустимых действий (например, конкуренция с другими дочерними компаниями),
 - с самого начала необходимо установить: полномочия совета директоров, порядок подготовки смет, предоставления ежемесячных отчетов и ежегодных прогнозов, а также разрешения деликатных вопросов (например, законодательных споров и отношений со СМИ).

(ВНИМАНИЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ: если бизнес начинает разваливаться, покупайте немедленно!)

Практический пример сделки с последующим выкупом за счет прибыли (для непрофессионалов в бухгалтерском учете).

- Рассмотрим компанию, занимающуюся организацией конференций и рекламных акций для крупнейших производителей автомобилей в Европе, США и Азии. Ее рост зависит от расширения автомобильной промышленности, но в большей мере от того, сможет ли компания заключить контракт с крупней-

шим игроком прибыльного фармацевтического сектора. Обеспечение чистыми активами составляет всего лишь \$900 000. В следующем году прибыль сократится, поскольку компания примет на работу специалистов из фармацевтической отрасли.

	Пред. год	Тек. год	Первый год	Второй год
Скорректированная балансовая прибыль	1500	2000	2100	3000
налог на корпоративную прибыль (35%)	(450)	(600)	(630)	(900)
Скорректированная чистая прибыль	1050	1400	1470	2100

Согласованная сумма сделки составила:

- \$11 млн. по заключении сделки
- плюс \$0,5 млн. для достижения суммы \$2 млн. в текущем году
- плюс прибыль сверх упомянутых \$2 млн. в течение первого и второго последующих лет до достижения суммы \$18 млн.

$$\text{Начальное отношение цены к доходу: } \frac{\$11,0 \text{ млн.}}{\$1,05 \text{ млн.}} = 10,5$$

$$\text{Окончательное отношение цены к доходу: } \frac{\$17,0 \text{ млн.}}{\$2,1 \text{ млн.}} = 8,15 \text{ при ежегодном достижении плановых показателей прибыли}$$

$$\text{Рентабельность инвестиций во втором последующем году: } \frac{\$3,0 \text{ млн.}}{\$17,0 \text{ млн.}} = 17,6\%$$

Обсуждение условий сделки

Требуемые навыки:

- предыдущий опыт;
- умение вести переговоры;
- познания в области налогообложения и права.

Полезные советы:

- сократите, насколько возможно, число участников с вашей стороны;
- в самом начале оговорите предел обсуждаемой цены;
- определите круг проблем, способных воспрепятствовать заключению сделки.

По завершении формального этапа, обсудите и согласуйте следующие вопросы:

- предмет сделки (акции либо активы и производственные мощности);
- форму сделки (непосредственно покупка либо сделка с последующим выкупом);
- круг активов, исключаемых из обсуждения;
- увольнение / отставку директоров и их родственников;
- наиболее привлекательные формы оплаты;
- возможность условной покупки (позволяет отсрочить уплату налога на прирост капитала на год);
- дату окончательного обсуждения.

Возможные формы оплаты покупки:

- денежные средства;
- акции;
- облигации и долговые обязательства;
- дивиденды;
- персональные пенсии;
- приобретение активов;
- контракты на предоставление услуг;
- соглашения о предоставлении консультационных услуг.

Примерная программа окончательного обсуждения:

- изменения с момента предыдущей встречи;
- подтверждение согласованных условий сделки;
- приобретение директорами компании ее активов (например, автомобилей, яхт и т.п.);
- договоры о найме директоров / основного персонала;
- действующие льготы по приобретению акций компании ее сотрудниками;
- перевод пенсионного фонда;
- интеллектуальная собственность;
- схема и срок сделки с последующим выкупом;
- основные гарантии и условия возмещения;
- цена покупки и порядок осуществления платежей;
- порядок юридического оформления сделки.

Порядок юридического оформления сделки:

- подписание соглашения или протокола о намерениях, включающего пункты о:
 - сроке действия исключительных прав,
 - неразглашении информации,
 - возмещении издержек продавцу;
- получение соглашения о приобретении акций;
- аудиторская проверка компании;
- получение покупателем отчета об аудиторской проверке;
- окончательное согласование условий контракта с участием сторон и их юридических консультантов;
- получение подтверждения законности сделки от контролирующих органов;
- подписание контракта.

После заключения сделки

Подготовка к первому дню в компании

- доверяйте первому впечатлению;
- прислушайтесь к советам продавца;
- о смене владельца компании лучше объявите через действующих директоров;
- спланируйте порядок оповещения клиентов и поставщиков;
- по мере необходимости известите профсоюзы;
- подготовьтесь к первому дню в компании и составьте план.

Чтобы первый день прошел успешно

- встретьтесь с руководством, персоналом и профсоюзными активистами;
- рассмотрите возможность проведения собрания с использованием видеозаписей из жизни компании, отведите время для ответов на вопросы и т. п.;
- подготовьтесь к ответам на возможные вопросы;
- воздерживайтесь от поспешных заверений;
- старайтесь проявлять неподдельный интерес и заботу;

- не забывайте, что смена владельца порождает множество слухов и служит причиной крайней обеспокоенности сотрудников;
- сообщите своим доверенным сотрудникам, кого из персонала могут затронуть планируемые изменения.

Возьмите управление финансами в свои руки

Сосредоточьтесь на главном:

- капиталовложениях и полномочиях по распределению прибыли;
- контроле за денежными операциями;
- информации о сотрудниках и контроле за расходами;
- организации надежной системы сбыта и планирования прибыли.

Проявите осторожность при внедрении новой системы финансового планирования и отчетности

- слишком поспешное изменение правил представления отчетности может спровоцировать хаос в системе бухгалтерского учета;
- ключевым требованием является наличие достоверных данных о прибыли и остатках денежных средств на конец года;
- внедрение единой системы финансового планирования и отчетности начните с нового финансового года;
- проведите переподготовку бухгалтеров и объясните преимущества новой системы руководителям.

Эффективное управление компанией

- рассмотрите возможность назначения неисполнительного директора, для:
 - проведения заседаний совета директоров,
 - координации деятельности с другими компаниями группы,
 - координации посещения компании сотрудниками других компаний группы;
- оцените дополнительные возможности и навыки прежних владельцев:

- составьте план устранения связанной с ними незащищенности, вызванной, например, наличием у прежних владельцев договорных отношений с крупнейшими клиентами, технических знаний и опыта и т. п.; обеспечьте выполнение плана до истечения срока выкупа;
- помните об опасностях, сопряженных с насаждением новой корпоративной культуры в успешно действующей компании;
- оцените способности действующих руководителей;
- подумайте о том, чтобы загрузить назначенного вами исполнительного директора «реальной» работой;
- организуйте обмен опытом с персоналом других компаний;
- нанесите визиты крупнейшим клиентам, поставщикам и зарубежным филиалам на уровне совета директоров;
- пользуйтесь возможностью учиться на опыте сделанного вами приобретения;
- если купленная компания убыточна, немедленно назначьте постоянного исполнительного директора.

**Выкуп менеджерами:
внутренними
и сторонними**

Если вы хотите заработать действительно много денег, подбирайте компанию, где вам предложат не только высокую зарплату и систему премий, но и участие в акционерном капитале.

Компании, котирующиеся на рынке ценных бумаг, обычно щедро раздают опционы, однако реализовать акции на солидную сумму денег могут лишь руководители высшего звена. Частные компании иногда предлагают своим сотрудникам акции и опционы, но, как правило, их можно реализовать только одновременно с продажей компании или в момент ее выхода на рынок ценных бумаг.

В Великобритании, континентальной Европе и Северной Америке многие руководители высшего звена за считанные годы стали миллионерами благодаря практике выкупа компании внутренними (management buy-out, MBO) и сторонними менеджерами (management buy-in, MBI).

Характеристика MBO и MBI

Как правило, в ходе подобных сделок менеджеры:

- вкладывают собственные средства, иногда полученные под залог их домов;
- получают значительный пакет акций компании, чья стоимость во много раз превышает размеры их личных инвестиций;
- могут увеличить свой акционерный капитал благодаря достижению целевых показателей, при которых возможен выход из дела;
- становятся руководителями компании; хотя финансовые организации, как правило, назначают нескольких неисполнительных директоров, которые представляют их интересы.

Практика выкупа компании сторонними менеджерами широко используется в деловом мире. Для МВІ необходимы руководители, имеющие богатый опыт работы в данном или аналогичном секторе экономики. Причиной популярности МВІ стал большой объем свободных средств и недостаток потенциальных компаний с успешной командой менеджеров для МВО. В результате возник вид сделок, сочетавший в себе характеристики двух типов выкупа (сокращенно его назвали ВІМВО): менеджеры компании получали финансовую поддержку от сторонних менеджеров. Выкуп компании могут организовать даже всего лишь два сторонних менеджера: генеральный директор и финансовый или маркетинговый директор. Для начала надо выбрать подходящую для покупки компанию.

Выкуп компании внутренними и сторонними менеджерами привлекателен по нескольким причинам:

- Обычно финансовые организации хотят окупить свои инвестиции в течение трех-пяти лет, продав компанию или выставив ее акции на рынок ценных бумаг. Если же возможность окупить инвестиции возникает раньше, финансовые организации, как правило, ее не упускают, за исключением тех случаев, когда менеджменту компании удастся показать, что сохранение капиталовложений принесет большую прибыль.
- Дела компании шли успешно, хотя и не без мелких неудач и сложностей.
- Менеджерам удалось увеличить свой капитал в десятки раз благодаря нескольким наиболее успешным сделкам.

Выкуп компании внутренними и сторонними менеджерами позволяет заработать внушительный капитал всего за пять лет.

Инициатива МВІ должна исходить от самих менеджеров, в то время как большинство сделок МВО инициируют руководители компании. Группы компаний рассматривают проекты продажи бизнеса, в том числе и МВО, в нескольких ситуациях:

- компания не представляет интереса для потенциальных покупателей группы компаний;
- деятельность компании не соответствует планам группы;
- компания слишком мала, чтобы покрывать издержки, связанные со статусом самостоятельного подразделения группы;

- на рынке слишком суровая конкуренция, и компания не может справиться с бременем корпоративных издержек;
- группа компаний хочет усилить приток средств или инвестировать их в новые проекты.

Среди вариантов выкупа компании внутренними, а также сторонними менеджерами можно выделить следующие:

- приватизация компаний государственного сектора;
- вывод публичной компании с рынка ценных бумаг;
- как альтернатива нежелательному предложению выкупа акций публичной компании;
- покупка компании-банкрота, которой назначен управляющий;
- ситуация, при которой владельцы частной компании хотят выйти из дела.

МВО и МВИ: подходящие компании

Несмотря на широкий выбор и потенциально высокую прибыль, следует руководствоваться практическими и объективными соображениями.

Основные признаки подходящей компании таковы:

- превышение наличных поступлений над платежами;
- адекватное обеспечение активами;
- подходящий характер компании;
- эффективная команда менеджеров.

Давайте рассмотрим каждый признак по отдельности.

- Движение денежных средств:
 - наличные средства — основа жизни компании;
 - в первые 12–18 месяцев движение наличных средств важнее, чем прибыль;
 - как правило, сделки финансируются за счет займов и овердрафта, поэтому возникает необходимость ранних выплат.
- Обеспечение активами:
 - полное обеспечение активами является хорошей гарантией кредитного финансирования;

- если сервисная компания не располагает необходимым объемом активов, главным становится постоянное движение денежных средств.
- **Характер компании:**
 - чтобы компания добилась целевых показателей, у нее должно быть стабильное будущее;
 - текущая прибыль и убытки не так важны по сравнению с возможностью увеличения прибыли и денежных потоков.
- **Команда менеджеров:**
 - каждый топ-менеджер должен быть готов вложить в дело собственные средства;
 - необходим опытный и проверенный генеральный директор;
 - необходим финансовый директор с опытом управления реальными деньгами;
 - все менеджеры должны стремиться заработать большие деньги, а не просто сохранить место.

Начало переговоров

Для начала переговоров о МВО и МВИ подходят разные условия.

- **МВО**
 - Возможно, предложение выкупа компании внутренними менеджерами не понравится руководству, которое даже может попытаться уволить начальника неблагополучного подразделения. Нет смысла рисковать, если вы не уверены в том, что все получится.
 - Есть способ избежать описанной выше ситуации: наймите консультанта, который выяснит, готова ли группа компаний продать интересующий вас бизнес, не приглашая при этом личность покупателя. Подобной услугой часто пользуются корпоративные покупатели и при выкупах бизнеса внутренними менеджерами. Естественно, консультант потребует за работу определенную плату.

- **МВИ**

— При первом контакте потенциальные продавцы обычно стараются убедиться в том, что у покупателя имеются в наличии необходимые средства, прежде чем рассматривать возможность продажи своего бизнеса. Менеджеры должны вначале заручиться поддержкой предполагаемого инвестора. В этом случае их кандидатура будет более интересна потенциальному продавцу, и сделку удастся заключить быстрее. Кроме того, многие инвесторы и финансовые консультанты, занимающиеся МВИ, как правило, знают, какие компании на рынке готовы обсудить сделку с подходящими покупателями.

Поиск консультанта по корпоративным финансам

Менеджеры должны воспользоваться услугами консультанта по корпоративным финансам (инвестиционного банка или финансового «бутика»), для того чтобы он:

- вел переговоры о покупке компании у их работодателей, помня при этом, что в случае прекращения переговоров его клиенты хотели бы сохранить свои места;
- подобрал подходящего институционального инвестора;
- представил инвестору команду менеджеров и их бизнес-план в выгодном свете;
- договорился с институциональным инвестором о максимально выгодной для менеджеров сделке и условиях последующего выхода.

Воспользовавшись услугами консультанта по корпоративным финансам, команда менеджеров выигрывает по нескольким пунктам:

- сохраняет анонимность при первом контакте с материнской компанией;

- получает необходимые знания в сфере оценки компании и корпоративных налогов;
- занимает сильную позицию на переговорах с материнской компанией;
- может выбрать для встречи (и для дальнейшей работы) двух-трех инвесторов, занимающихся МВО, из десятка существующих;
- поскольку финансовый консультант способен оценить прибыльность сделки, он может вести переговоры с инвестором от имени своих клиентов;
- финансовый консультант может порекомендовать опытного юриста.

Бизнес-план

В бизнес-плане должна быть представлена полная информация и прогнозы, которые позволили бы:

- институциональным инвесторам принять решение о вложении средств;
- определить подходящую компанию и максимальную сумму сделки;
- определить финансовую структуру предстоящей сделки.

План должен быть написан самими менеджерами и должен полностью отражать положение дел. Финансовый консультант лишь дает советы и после просматривает бизнес-план, задача которого облегчить переговоры с инвесторами.

Инвесторы понимают, что все не может идти строго по плану, поэтому им интересны следующие пункты:

- зоны потенциального риска и нестабильности;
- план действий на случай непредвиденных осложнений и способы минимизации негативных последствий;
- план действий в чрезвычайных ситуациях;
- анализ ситуации, который позволит ответить на вопросы «а что, если?».

Содержание

План должен состоять из следующих пунктов:

- краткое содержание;
- компания:
 - история;
 - текущие владельцы;
 - месторасположение;
 - основные товары и услуги;
 - соответствие требованиям МВО и МВІ;
 - коммерческие основания предполагаемых инвестиций.
- рынок, маркетинг, продажи:
 - размеры рынка и прогнозы роста;
 - конкуренты и сравнительный анализ цен и качества товаров и услуг;
 - основные клиенты и дистрибьюторы;
 - маркетинг, продажи и планы рекламных акций.
- производство и распределение:
 - территории и помещения;
 - производственные мощности;
 - применение технологий;
 - избыточная мощность;
 - потребность в дополнительных капиталовложениях;
 - основные поставщики и подрядчики;
 - склады и сеть дистрибьюторов.
- техническая информация:
 - текущие и планируемые исследовательские проекты;
 - патенты, лицензии, торговые марки;
 - прогнозируемый технический прогресс в вашей отрасли и возможные последствия.
- люди:
 - члены команды менеджеров, выкупающих компанию;
 - структура организации;
 - другие ключевые сотрудники и специалисты;
 - работа с кадрами, профсоюзы и иные группы сотрудников.

- финансовое положение:
 - предполагаемая сумма сделки;
 - предполагаемые сроки окупаемости инвестиций и пути выхода;
 - объемы необходимого оборотного капитала;
 - отчеты о прибылях и убытках, а также о движении денежных средств за прошлые годы и прогнозы на будущее;
 - бюджет, ежемесячные отчеты и методики управления финансами.

В приложении должны быть отражены следующие данные:

- подробные прогнозы прибыли и убытков, а также движения денежных средств на последующие три года, подтвержденные отчетом об используемых в расчетах предположениях и данных анализа;
- биографии менеджеров:
 - факты биографии каждого менеджера, участвующего в МВО или МВИ, а также других ключевых сотрудников;
 - их квалификация, опыт работы, занимаемые должности и профессиональные достижения (и поменьше «воды»);
- информация в печатных изданиях:
 - рекламные брошюры о товарах и услугах;
 - обзоры в прессе.

Переговоры

Помимо суммы сделки необходимо оговорить следующие моменты:

- возможность и стоимость использования централизованного сервиса в течение переходного периода, пока не будут построены отдельные мощности внутри новой компании (например, доступ к ИТ-системе материнской компании);
- права на интеллектуальную собственность, в том числе патенты, торговые марки, коммерческие названия и лицензии;
- расходы на сокращение штата;
- план сделки и налогообложение обеих сторон.

Чаще всего для получения желаемых условий выкупов МВО и МВІ переговоры необходимо вести жестко и профессионально. Проценты по займу позволяют прекрасно определить ту черту, после которой сумма сделки становится категорически неприемлемой.

Сотрудники

После выкупа компании сторонними или внутренними менеджерами мотивация сотрудников и корпоративный дух должны повыситься. Однако есть риск, что менеджеры, вложившие в компанию собственные деньги, отделяться от других сотрудников и менеджеров.

После заключения сделки следует тщательно продумать систему поощрения служащих. В зависимости от налоговых правил, можно выбирать среди следующих вариантов:

- процент от прибыли;
- опционы;
- возможность покупки акций на льготных условиях.

В излишней щедрости систем поощрения менеджеров и сотрудников компании, выкупленной сторонними или внутренними менеджерами, есть вполне обоснованный личный интерес.

**Пирсон Барри
Томас Нил**

МВА в кармане

Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления

Корректор *Е. Дронова*
Верстальщики *Е. Захарова, М. Поташкин*
Дизайн обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 02.12.2015. Формат 84 × 108/32.
Бумага офсетная №1. Печать офсетная.
Объем 10,5 печ. л. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+