

Барри Пирсон • Нил Томас

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

Краткий курс



THE SHORTER MBA

АЛЬПИНА
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

HarperCollinsBusiness



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

Подготовлено при финансовом содействии
Национального фонда подготовки финансовых и
управленческих кадров

The Shorter MBA

A Practical Approach to Business Skills

Barrie Pearson

Neil Thomas

HarperCollins Business

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

КРАТКИЙ КУРС

Барри Пирсон
Нил Томас

Перевод с английского

 **АЛЬПИНА**
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Москва
2000

УДК 334.722.025
ББК 65.290-2
ПЗЗ

Перевод с английского А. Куницин, В. Румынский
Редактор А. Ильин

Б. Пирсон, Н. Томас
ПЗЗ «Магистр делового администрирования. Краткий курс»: Пер. с англ. — М.: Издательский Дом «АЛЬПИНА», 2000.— 218 с.
ISBN 5-89684-011-X (рус.)
ISBN 0-00255-830-0 (англ.)

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

УДК 334.722.025
ББК 65.290-2

ISBN 5-89684-011-X (рус.)
ISBN 0-00255-830-0 (англ.)

© Harper Collins Publishers, 1997
© Издательский Дом «АЛЬПИНА».
Перевод на русский язык, оформление, 2000

Оглавление

Введение.....	7
Часть I - ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.....	9
1 Высокие результаты.....	11
2 Планирование времени.....	15
3 Личная эффективность.....	21
4 Преодоление проблем/принятие решений.....	37
5 Искусство эффективного общения.....	41
Часть II - ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ.....	47
6 Финансы.....	49
7 Управление проектом.....	107
8 Управление персоналом.....	127
9 Конкурентоспособная рыночная стратегия.....	159
Часть III - РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА.....	173
10 Стратегия и развитие бизнеса.....	175
11 Бизнес-планы.....	193
12 Приобретение и продажа компаний.....	199

Введение

О книге

Это—практическое пособие по ключевым аспектам бизнеса, от которых зависит коммерческий 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, преодоление проблем/принятие решений и искусство эффективного общения;
- успешного управления... через финансы, управление проектом, управление персоналом и конкурентоспособную рыночную стратегию;
- успеха в бизнесе... посредством стратегии роста, подготовки бизнес-плана, приобретения и продажи компаний.

На протяжении всей книги упор делается на практические рекомендации и методы, позволяющие овладеть искусством эффективного ведения бизнеса во имя личного успеха и процветания компании.

Барри Пирсон

Нил Томас

Об авторах

Авторы и редакторы

Барри Пирсон является Председателем совета директоров компании «Ливингстон Гэрэнти», специализирующейся в области корпоративных финансов, поглощений, продаж и выкупа компаний менеджерами. Эта фирма консультирует как транснациональные корпора-

ции, так и небольшие частные компании. Барри является автором восьми бестселлеров в области финансов и управления, в частности «*Постигая цену бизнеса*» и «*Менеджер, стремящийся к прибыли*», а его лекции о стратегии записаны на видеофильмы: «*Стратегия бизнеса*» и «*Управление временем*».

Нил Томас является генеральным директором компании «Хоуксмир», занимающейся повышением квалификации менеджеров. Он разработал очень популярный и успешный учебный курс: «*Развитие качеств первоклассного ме-*

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

неджера (За 5 дней - MBA!). Он также опубликовал множество статей, основные идеи которых собраны вместе в этой книге.

Авторы отдельных глав

Конкурентоспособная рыночная стратегия

Нил Росс является консультантом в области маркетинга и управления недвижимостью. При подготовке данной главы были также использованы материалы компании «Брэкстон Ассошиэйтс», которой Нил Росс и редакторы книги выражают глубокую признательность.

Управление персоналом

Марк Томас является директором консультационной фирмы «Перформанс Дайнэмикс», специализирующейся в области организационной структуры бизнеса. Он имеет большой опыт разработки стратегий управления персоналом и развития организационных структур как в частном, так и в государственном сек-

торе. До этого он работал в компании «Прайс Уотерхаус Менеджмент Консалтантс», а еще раньше — в отделах управления персоналом компаний «НСР» и «Юнигейт».

Управление проектом

Барри Тернер является независимым консультантом. Он был первым заведующим кафедрой промышленного управления в Университете Ньюкасла, советником и техническим администратором восточноевропейского отделения «Дженерал Электрик» и руководителем Центра подготовки специалистов английской электроэнергетики в Данчэрче. До этого он был помощником директора инженерной службы компании «Инглиш Электрик», а еще раньше — главным инженером проекта в «Бритиш Эйркрафт Корпорэйшн». Он является автором нескольких книг и опубликовал множество статей, посвященных обучению специалистов и управлению проектами.

ЧАСТЬ I

Личное

совершенствование

1. Высокие результаты
2. Планирование времени
3. Личная эффективность
4. Преодоление проблем/
принятие решений
5. Искусство
эффективного общения

Высокие результаты

1.1. Самоанализ

1.2. Постановка целей

1.1. 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 явля-

ется 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 предоставилась 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 реально, и нацелиться на достижение высоких и желанных результатов.

1.2. 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), которую(ые) я достигну в ближайшие три года: _____

- Промежуточные цели, которые будут необходимо достичь: _____

Цели на год

- Цель(и), которую(ые) я достигну в течение _____ года: _____

- Промежуточные цели, которые будут необходимо достичь: _____

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

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

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

2.1. Оцените свое умение планировать время

2.2. Концентрация на результатах/ благоприятных возможностях

2.3. Использование календаря-еженедельника для планирования времени

2.1. 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, оно 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 | (7) Иногда работаете вне офиса, чтобы сконцентрироваться на каком-то конкретном деле? | ДА/НЕТ |
| (2) Согласовываете эти цели с начальником в случаях, когда он/она имеет к ним отношение? | ДА/НЕТ | (8) Быстро отвечаете на письма? | ДА/НЕТ |
| (3) Производите впечатление человека, который хорошо организован, подлинный профессионал в своем деле, и при этом у него есть время для общения с людьми? | ДА/НЕТ | (9) Обычно «возвращаете» телефонные звонки (т.е. перезваниваете тому, кто Вам звонил) достаточно оперативно? | ДА/НЕТ |
| (4) Уделяете достаточно времени работе над важными проектами? | ДА/НЕТ | (10) В достаточной степени используете оргтехнику и офисное оборудование для экономии своего времени? | ДА/НЕТ |
| (5) Имеете репутацию человека, который всегда укладывается в сроки? | ДА/НЕТ | (11) Сознательно решаете не делать определенную работу до тех пор, пока кто-нибудь не выразит недовольство? | ДА/НЕТ |
| (6) Спрашиваете своего секретаря, какую работу она/он могла бы сделать вместо Вас? | ДА/НЕТ | (12) Составляете список дел и телефонных звонков, которые необходимо или желательно сделать сегодня? | ДА/НЕТ |
| | | (13) Часто берете работу домой или приходите в офис в выходные? | ДА/НЕТ |
| | | (14) Чувствуете, что лучше сделать работу самому, чем обучить кого-то, кто сделает это за Вас? | ДА/НЕТ |
| | | (15) Позволяете людям, заглянувшим поболтать, тратить впустую Ваше время? | ДА/НЕТ |
| | | (16) Каждое утро сами вскрываете почтовую корреспонденцию? | ДА/НЕТ |
| | | (17) Полностью пишете текст писем и других документов, которые затем печатает Ваш секретарь? | ДА/НЕТ |

- | | | | |
|---|--------|--|--------|
| (18) Тратите время на работу, которую молодой сотрудник мог бы сделать так же хорошо, как и Вы? | ДА/НЕТ | времени на бесполезные совещания? | |
| (19) Сами договариваетесь о деловых встречах? | ДА/НЕТ | (24) Довольно часто опаздываете на совещания? | ДА/НЕТ |
| (20) Впустую тратите время, раскладывая бумаги по файлам либо разыскивая нужную папку или документ? | ДА/НЕТ | (25) Тратите слишком много времени, выслушивая упрёки в нарушении сроков и упрёкая в этом других? | ДА/НЕТ |
| (21) Иногда уходите домой с ощущением, что весь рабочий день Вас отвлекали, прерывали, мешали работать? | ДА/НЕТ | (26) Слишком требовательны по отношению к себе? | ДА/НЕТ |
| (22) Отвечаете на телефонные звонки во время неформальных совещаний? | ДА/НЕТ | (27) Соглашаетесь, если Вас просят сделать что-либо, тогда как имело бы больше смысла, если бы это сделал кто-то другой? | ДА/НЕТ |
| (23) Тратите слишком много | ДА/НЕТ | Чтобы получить рейтинг менеджера, «эффективного на все 100 процентов», Вам нужно было ответить «ДА» на вопросы с 1-го по 12-й и «НЕТ» на вопросы с 13-го по 27-й. А как ответили Вы? Есть необходимость в совершенствовании? | |

2.2. Концентрация на результатах/благоприятных возможностях

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

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

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

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

- (1) _____
 _____ срок: _____

(2)

срок:

(4)

срок:

(3)

срок:

(5)

срок:

2.3. Использование календаря-еженедельника для планирования времени

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

(1) Отметьте в еженедельнике важные даты года:

- регулярные совещания;
- заранее известные события (например, годовое общее собрание акционеров, отраслевая конференция, торговые ярмарки, подготовка бюджета);
- праздники;
- семейные даты;
- важнейшие дела (например, рабочая группа по стратегии, поездка в Японию, 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 «открытых дверей»;
- выделите время для секретаря;
- составьте перечень дел и телефонных звонков, ранжируйте их;
- подключите секретаря 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 за сроками исполнения, используя три контрольных досье:

- текущая неделя
- следующая неделя
- текущий месяц.

(6) Формат еженедельника для ежедневного планирования.

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**

3.1. Внешний вид

3.2. Согласование с
начальником

3.3. Делегирование
полномочий и
создание команды

3.4. Совещания

3.5. Телефон

3.6. Личная
производительность

3.7. Личная мотивация

3.8. Знание бизнеса

3.9. Эффективный
менеджер

3.1. Внешний вид

Вы должны сделать так, чтобы Ваш внешний вид и облик Вашего офиса уже *сейчас* отражали успех. Нужен план действий в отношении:

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

Создайте преуспевающий имидж 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 еженедельнике, что и когда нужно сделать, и после этого отправьте документ в соответствующий файл;
 - 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 в досье).
- Не отвлекайтесь на чтение бумаг, которые лучше откладывать в отдельную папку или стопку для последующего прочтения.

Срок исполнения: _____

2) Ключевой результат: _____

Критерий ОЦЕНКИ: _____

Срок исполнения: _____

(Я) Ключевой результат: _____

Критерий отенки: _____

Срок исполнения: _____

3.2. Согласование с начальником

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

Необходимо согласовать меморандум о ключевых результатах, перечисленных в порядке важности:

(1) Ключевой результат: _____

Критерий оценки: _____

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

В процессе подготовки такого согласованного списка Вам будет необходимо:

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

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

(1) Препятствие: _____

Необходимые действия: _____

Нужна помощь от: _____

(2) Препятствие: _____

Необходимые действия: _____

Нужна помощь от: _____

(Я) 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: _____

3.3. 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;

Дела, которые должны быть переданы другим членам команды:

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

Кому будет передана: _____	

Необходимые действия: _____	

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 передаче;
- 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:

Срок исполнения:	<i>экономленное время</i>
(2) Задача:	
Кому будет передана:	
Необходимые ДЕЙСТВИЯ:	
Срок исполнения:	
(Я) Задача:	
Кому будет передана:	
Необходимые действия:	
Срок исполнения:	
Дополнительное время для решения важнейших задач:	
(1) Задача:	<i>затраты времени</i>
Что будет сделано:	
Срок исполнения:	

	<i>затраты времени</i>
(2) Задача:	
Что будет сделано:	
Срок исполнения:	
(Я) Задача:	
Что будет сделано:	
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 дав 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, 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;
- приносить 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:

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

<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• заседают 1-2 часа в неделю• обсуждают пути повышения качества, эффективности и т.п.• нет полномочий по реализации идей	<ul style="list-style-type: none">• не приводит к изменению эффективности работы или к достаточно активному вовлечению управляющих• энтузиазм быстро проходит• может сократить затраты и повлиять на качество продукции
<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• включает руководителей, представителей профсоюза и т.д.• принимает решения по оперативным вопросам	<ul style="list-style-type: none">• вовлекаются руководители высокого ранга• может осуществлять масштабные перемены
<i>Самоуправляемая рабочая группа</i>	<ul style="list-style-type: none">• 5-15 работников, производящих продукцию от начала до конца• участники осваивают все виды работ и периодически меняются рабочими местами (ротация)• обеспечивают все управленческие функции	<ul style="list-style-type: none">• может очень существенно повысить производительность (как показывают исследования, на 30 процентов)• фундаментально меняет организацию• работники более самостоятельны• устраняется необходимость надзора за работой

3.4. 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 участия?
- (5) Почему не 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 процентов 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 при всех присутствующих?
- (10) Проверяете ли Вы в начале совещания, подготовлен проект решения или нет?
- (11) Как долго продолжаются совещания? Как долго они должны длиться?
- (12) Насколько регулярно Вам удается завершить повестку дня в отведенное время?
- (13) Знают ли присутствующие планируемое время окончания совещаний? Они оканчиваются 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 течении 24 часов?
- (17) Сколько времени у Вас уходит на написание протокола, либо его одобрение?
- (18) Какой процент решений выполняется к установленному сроку?
- (19) Почему Вы допускаете, что он меньше 100 процентов?
- (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 важные вопросы первыми;
 - рассылайте заранее (и настаивайте, чтобы люди готовились);
- протоколы:
 - сократите до краткого изложения принятых решений, 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, то 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 вставшей перед Вами проблемы, всегда ли Вы предлагаете вариант решения, который Вы рекомендуете, и можете рассказать об альтернативах, которые Вы отвергли, и по каким причинам, если он Вас спросит об этом?
- (4) Вы проводите регулярные неформальные совещания с сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе?
- (5) Вы настаиваете, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не рассмотрев 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) Вы просите членов своей команды зайти к Вам, не сообщив, о чем пойдет речь?
- (8) Вы часто приходите к своим сотрудникам или всегда приглашаете 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 какой-то вопрос, то предлагаете ли Вы перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены, или это мешает 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 (они не прерывают Вашу работу),
 - видите своими глазами,
 - 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.

3.5. Телефон

Вы должны твердо отстаивать свое право самому решать, каким образом 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,
- когда Вы не хотите прерывать важную работу или свое творческое вдохновение.

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 помощь секретаря. При этом целесообразно предоставить ему список нужных абонентов, а не просить о каждом соединении. Секретарь должен также систематически отслеживать изменения телефонных номеров Ваших абонентов и отмечать самое удобное время для звонка.

Кроме того, секретарь 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, секретарь 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).

3.6. Личная производительность

Ниже приводится краткий перечень основных путей повышения Вашей собственной производительности:

Входящая корреспонденция

- попросите секретаря остановить поток ненужных поступлений;
- выбрасывайте почтовую макулатуру;
- откажитесь от ненужных журналов;
- переадресовывайте поступления, прежде чем они придут к Вам;
- вычеркивайте свою фамилию из внутренних списков рассылки ненужных Вам документов;
- попросите секретаря сортировать корреспонденцию:
 - срочные действия,
 - почта команды,
 - ответить или принять меры,
 - только к сведению;
- просматривайте корреспонденцию периодически;
- бегло просматривайте и выбрасывайте ненужную;
- отбирайте корреспонденцию «к действию»;
- откладывайте корреспонденцию «прочитать ... когда-нибудь»;
- цель — работать с входящими документами только один раз.

Эффективное чтение

- предварительно просматривайте длинные

доклады, читая резюме, выводы/рекомендации и пробегаая глазами таблицы/графики;

- читайте глазами — не произносите про себя:
 - бегло просматривайте и пропускайте ненужное;
- работая с таблицами:
 - читайте заголовки,
 - горизонтальные линии,
 - ищите ключевые цифры,
 - пропускайте очевидное,
 - читайте сноски.

Сокращение досье

- используйте корзину для мусора;
- сохраняйте только адрес/номер телефона;
- пользуйтесь централизованным досье компании/команды;
- храните корреспонденцию в хронологическом порядке;
- толстые доклады держите отдельно;
- используйте разделительные вставки;
- проводите чистки и сдавайте в архив
- *или выбрасывайте.*

Продуктивные поездки

- по возможности, отправляйтесь на работу и с работы не в «час пик»;
- используйте время в пути для чтения и планирования еженедельника;
- сократите до минимума поездки на встречи, приглашая людей приехать к Вам.

Извлекайте выгоду из информационных технологий, освоив:

- персональный компьютер;
- настольную типографию;

- информационные услуги Интернет;
- телеконференции;
- электронную почту
- банковские услуги по Интернет.

3.7. 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 «результатоликом», 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.

3.8. Знание бизнеса

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

- регулярно читать отраслевую прессу;
- 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.

3.9. 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 высокую 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.

Преодоление проблем/принятие решений

ГЛАВА 4

4.1. Эффективное
принятие решений

4.2. Преодоление проблем

4.3. Урегулирование
кризисов

4.1. Эффективное принятие решений

Чтобы быть эффективным руководителем:

- Вам нужно находить решения, которые:
 - окажут наибольшее воздействие на ключевые результаты;
 - приведут к намного более высоким результатам по сравнению с запланированными;
- принимая решение, следует спрашивать себя:
 - каким будет результат?
 - какова основная цель?
 - какие другие варианты/возможности можно использовать?
- следует проанализировать и определить:
 - что может пойти неправильно;
 - препятствия, с которыми можно столкнуться;
 - вероятность враждебной реакции со стороны конкурентов, профсоюзов, персонала, и т.д.;
- следует 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?
- чтобы решения были эффективными, их всегда следует принимать вовремя.

4.2. Преодоление проблем

- Трудности, с которыми можно столкнуться при решении проблем, включают:
 - 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.
- Мозговая атака:
 - индивидуальная мозговая атака:
 - запишите проблему;
 - напишите, по крайней мере, 20 идей и контраргументов к ним;

используйте побочные мысли (внешне несвязанные идеи);
 выделите приоритетные;
 выберите лучшие идеи;
 — групповая мозговая атака:
 назначьте регистратора идей;
 четко определите проблему и за-

пишите ее;
 дайте идеям течь свободно (никакой критики по ходу);
 выберите идеи, пригодные для реализации;
 проведите совещание с целью разработки плана конкретных действий

4.3. 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 кризисных ситуаций (например, компьютерный сбой, забастовка почтовых служащих,

забастовка персонала, пожар и тд.);

- 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 случится 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.

Искусство эффективного общения

ГЛАВА 5

5.1. Эффективная
переписка

5.2. Эффективные
выступления

5.1. Эффективная переписка

- Избегайте писанины всегда, когда это возможно:
 - не пишите, чтобы всего лишь подтвердить или признать
 - звоните, а не отправляйте факсимильное сообщение
 - пишите свой ответ прямо на служебных записках
 - заготовьте стандартные абзацы, чтобы секретарь мог их использовать
 - стандартные письма должен писать секретарь
 - 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 краткое изложение
 - 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 разделительные вставки
 - переносите второстепенную информацию в приложения
 - избегайте поворотов на 90°.
- Бизнес-планы
 - см. главы 10 и 11, посвященные стратегии и бизнес-планам.

5.2. Эффективные выступления

Чтобы обеспечить успех выступления в любой ситуации, нужно сделать четыре главных шага: подготовиться, привлечь и удерживать внимание, поддерживать интерес и позитивно завершить.

1. Эффективная подготовка

- Неформальные выступления/совещания:
 - определите цель (посоветуйтесь с ве-

- дущими 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 «нервы» успокоятся);
- постарайтесь встретиться с присутствующими до выступления, таким образом Вы будете «знать» их.

2. 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.

3. 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 демонстрационные блокноты/слайды/видео, 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 преодолены;
- отвечайте на вопросы уверенно.

4. Позитивное завершение

- Неформальные выступления/совещания:
 - завершайте в соответствии с желаемым результатом;
 - 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, репетируйте.
- Используйте слайды или демонстрационные блокноты, 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;
 - демонстрируйте слайды в надлежащем порядке (пронумеруйте их);
- 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.

ЧАСТЬ II

Искусство

управления

6. Финансы

7. Управление проектом

8. Управление персоналом

9. Конкурентоспособная
рыночная стратегия

Финансы

6.1. Понимание основ

6.2. Методы увеличения прибыли

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.**

Л. Понимание основ

1. 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, которые публикуются по итогам финансового года и предполагают раскрытие большей информации, нежели просто величина прибылей или убытков.

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:

Объем продаж	X
за вычетом	
прямых издержек	Y
Валовая прибыль	Z
за вычетом	
амортизации	
отчислений в резервный фонд	N
накладных расходов	
Чистая прибыль	\bar{O}

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» отчет о прибылях и убытках показывает больше, нежели просто величину прибылей и убытков за финансовый год. Он раскрывает также:

- объем продаж;
- дополнительную информацию о расходах;
- суммы банковского процента к уплате и к получению;
- налогообложение;
- дивиденды акционерам;
- прибыль, остающуюся в компании для финансирования развития.

В сущности, прибыль или убыток рассчитывается следующим образом:

- сумма продаж, на которую покупателям были выставлены счета-фактуры (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 предполагаемой продажной цены при выбытии делится на нормативный срок службы этого актива. Подробнее см. стр. 54.

Прибыль, заработанная компанией, и сумма полученных ею денежных средств, как правило, не совпадают, поскольку учет прибылей и убытков основан не только на фактических денежных поступлениях и платежах в течение финансового года. 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.

Возможным, вариантом опубликованного отчета о прибылях и убытках является следующий.

	За год, оканчивающийся 31 декабря 200_года	
	200_	200_
	\$млн	\$млн
<i>Объем продаж</i>	603	570
<i>Операционные издержки</i>	540	515
<i>Прибыль от операций</i>	63	55
<i>Проценты к оплате, нетто</i>	(9)	(12)
<i>Прибыль от основной деятельности, до налогообложения</i>	54	43
<i>Налог на прибыль от основной деятельности</i>	14	12
<i>Прибыль на обыкновенные акции</i>	40	31
<i>Дивиденды</i>	13	10
<i>Нераспределенная прибыль, направленная в резервы</i>	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;
- доклад директоров компании;
- пояснение бухгалтерской методологии;
- аудированные отчеты: о прибылях и убытках, балансовый и об источниках и использовании средств;
- примечания к отчетам, содержащие дополнительную информацию;
- в компаниях, акции которых котируются на бирже, часто включают данные за последние пять или десять лет.

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-фактуры 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) *Прибыль от операций*: 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», но использовать слово «основная» нужно осмотрительно, поскольку могут присутствовать чрезвычайные статьи, о которых будет рассказано ниже.
- (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), однако в конечном итоге нивелируется. Поэтому отсроченный налог отражается в отчетах только в том случае, если предстоит его выплата.
- (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. Однако различие состоит лишь в том, что им приходится описывать иные ситуации. Разобраться в этих отчетах на самом деле не труднее. Дополнительные термины, которые могут появиться, включают:

- 10) *Другие операционные доходы:* примерами могут служить правительственные гранты, роялти и иные поступления.
- 11) *Доля в прибылях (за вычетом убытков) зависимых компаний:* применяется к группе компаний. Зависимыми являются компании, в которых холдинг владеет от 20 до 50 процентов 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 такая компания, в которой от 50 до 100 процентов акций принадлежит холдинговой компании, что позволяет последней осуществлять фактический контроль над управлением.

- 13) *Непредвиденные доходы и расходы:* события или сделки, выходящие за рамки обычной деятельности компании, которые являются существенными и, как ожидается, не будут повторяться часто или регулярно.
- 14) *Расходы на реорганизацию; прибыль от продажи имущества:* может указываться отдельно под строкой «торговая прибыль», поскольку эти статьи, хотя и являются частью нормального хода бизнеса, по размеру являются значительными и исключительными.
- 15) *Привилегированный дивиденд:* это дивиденды, уплачиваемые на привилегированные акции, которые обычно дают право на получение одной и той же суммы дивиденда каждый год.
- 16) *Экстраординарные статьи:* представляют ЧИСТЫЙ доход от продажи и прекращения каких-либо видов деятельности.

Амортизация

Амортизация начисляется на материальные долгосрочные активы (исключая землю) 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, учитывая в надлежащих случаях любую остаточную стоимость, которая может быть реализована при выбытии.

Нематериальные активы — это статьи, включаемые некоторыми компаниями в балансовый отчет в дополнение к материальным долгосрочным активам, таким, как земля, здания, оборудование и транспортные средства. Примерами нематериальных активов являются «гудвилл»¹, приобретенные торговые марки, исследования и разработки, а также купленные права интеллектуальной собственности, например, патенты.

Нормативный срок службы активов может быть значительно меньше периода, в течение которого возможно их физическое использование. Это особенно касается электронного оборудования. Например, компьютер будет работать и через 20 лет, однако для расчета амортизации компания может установить лишь пятилетний срок службы, полагая, что к тому времени ей захочется приобрести технологически более совершенную машину.

Изменение учетной стоимости актива в результате амортизации отнюдь не обязательно приводит ее в соответствие с рыночной или реализационной стоимостью. Наглядным примером является покупка автомобиля, ибо как только он выехал за ворота магазина, сумма налога на новую машину потеряна. 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.

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

- собственные здания — от 25 до 50 лет
- машины 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, то есть \$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-фактуры покупателям. Она рассчитывается следующим образом:

¹ Гудвилл (goodwill) - надбавка к цене компании за деловые связи, репутацию, имя на рынке и т.п. (прим. перев.)

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

	<i>\$млн</i>
Стоимость товарно-материальных запасов и незавершенного производства на начало финансового года	430
плюс Товары закупленные и производственные издержки понесенные	2 248
<i>минус</i> Стоимость товарно-материальных запасов и незавершенного производства на конец финансового года	(514)
равно Себестоимость реализованной продукции	2164

Валовая прибыль

Валовая прибыль рассчитывается следующим образом:

	<i>\$млн</i>
Объем продаж	3 372
<i>минус</i> Себестоимость реализованной продукции	(2164)
равно Валовая прибыль	1208

Чтобы вычислить прибыль от операций (operating profit), 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
<i>плюс</i> Списанные безнадежные долги	17
<i>минус</i> Резервы на покрытие безнадежных долгов на начало года	45
Начислено 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 об-

щем собрании, он выплачивается акционерам. Многие частные компании предпочитают вообще не платить дивиденды, либо выплачивать лишь итоговый дивиденд.

Если дивиденд составляет, например, 1,0 цент на акцию, то подоходный налог вычитается по стандартной ставке. При ставке налога в 25%, акционер получит:

- чистую дивидендную выплату в размере 0,75 цента на акцию

И

- налоговый кредит (см. ниже) в 0,25 цента на акцию.

В конце каждого квартала (31 марта и т.д.) и финансового года компании, вслед за выплатой любого чистого дивиденда акционерам компания обязана перевести в национальную Налоговую службу сумму налоговых кредитов в качестве авансового платежа налога на корпорации. Эта сумма засчитывается компанией при последующих платежах налога на корпорации.

Налоговый кредит. В Великобритании при выплате акционеру дивидендов из них вычитается сумма налогового кредита, соответствующая стандартной ставке подоходного налога. Это означает, что стандартная ставка подоходного налога вычитается автоматически, точно так же, как это делается в отношении доходов, выплачиваемых пайщикам «строительных обществ».

В отношении тех акционеров, которые должны платить более высокую ставку подоходного налога, и тех, которые вообще не должны платить подоходный налог вследствие их низких доходов, Налоговая служба производит ежегодный перерасчет окончательной суммы подоходного налога, уплачиваемого с полученных дивидендов. Это делается на основании представленной акционером декларации о доходах, в которой он обязан отразить полученные чистые дивиденды и налоговые кредиты.

2. Балансовый отчет

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

- активы и пассивы компании
- 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 опто-

МАГИСТР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

вым 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 несущественным. 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 они всего лишь похожи.

Простой балансовый отчет может выглядеть следующим образом:

	200_	200_
	\$ млн	\$ млн
<i>Долгосрочные активы</i>	407	351
<i>Оборотные активы</i>	177	167
<i>Кредиторская задолженность с погашением в течение одного года</i>	(149)	(147)
<i>Чистые оборотные активы</i>	28	20
<i>Итого активы за вычетом текущих обязательств</i>	—	—
<i>Кредиторская задолженность со сроком погашения</i>	435	371

<i>более одного года</i>	(91)	(133)
	344	238
<i>Оплаченный акционерный капитал</i>	44	44
<i>Резервы</i>	300	194
	344	238

Тот же балансовый отчет может быть опубликован в другом формате:

	200_	200_
	\$млн	\$млн
<i>Балансовый отчет на 30 июня 200_ года</i>		
<i>Используемые активы:</i>		
<i>Долгосрочные активы</i>	407	351
<i>Оборотные активы</i>	177	167
<i>Итого активы</i>	584	518
<i>Кредиторская задолженность до одного года</i>	(149)	(147)
<i>Чистые оборотные активы (и обязательства)</i>	28	20
<i>Итого активы за вычетом текущих обязательств</i>	435	371
<i>Источники средств:</i>		
<i>Кредиторская задолженность со сроком погашения более одного года</i>	91	133
<i>Оплаченный акционерный капитал</i>	44	44
<i>Резервы</i>	31	194
<i>Итого капитал и резервы</i>	344	238
	435	371

Различия между двумя форматами заключаются в том, что во втором:

- «Кредиторская задолженность со сроком погашения более одного года» передвинута в нижнюю «половину» балансового отчета;
- «Чистые оборотные активы» указаны как дополнительная, «мемориальная», строка в структуре балансового отчета.

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 1 октября 200_ года за \$120 000 и имеющий нормативный срок службы 5 лет и остаточную стоимость, оцененную в \$20 000. Амортизация составляет 20 процентов в год:

Стоимость приобретения \$120 000
 минус
 Предполагаемая остаточная
 стоимость \$20 000
 равно
 Амортизация \$20 000 в год.

На 30 сентября 200_ + 3 года чистая балансовая стоимость актива составит:

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

Оборотные активы

Состоят из:

- сырья, готовой продукции, товарно-

материальных запасов и незавершенного производства;

- дебиторской задолженности, то есть сумм, которые должны компании ее клиенты или покупатели;
- депозитов и краткосрочных финансовых вложений;
- денежных средств.

Кредиторская задолженность

до одного года

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 налоговому ведомству.

Чистые оборотные активы

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

Кредиторская задолженность

со сроком погашения более одного года

Обычно она состоит в основном 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.

Резервы

Состоят из:

- нераспределенной прибыли
- и, в тех компаниях, где такие статьи имеются,
- добавочного капитала,
 - переоценки недвижимости.

Каждая из этих статей объясняется ниже.

(1) *Нераспределенная прибыль*

Это вся прибыль, оставленная в компании с момента ее учреждения (после уплаты корпоративного налога 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 или дополнительные акции эмитируются с целью получить денежные средства на покупку других компаний или нарастить капитал, в

частности, путем выпуска «прав» (rights issue, подробнее см. стр. 78), 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 доллара 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 долларов.
- На счет дополнительных поступлений за акции поступит \$225 000,

то есть \$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 уполномоченным инспектором по недвижимости.

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:

(1) *Нематериальные активы*

Все больше компаний включают в балансовые отчеты оценку нематериальных активов (см. определение на стр. 55). Например, компания «Гранд Метрополитэн» установила следующее правило бухгалтерского учета популярных торговых марок, приобретенных в результате поглощения других компаний: важные торговые марки, приобретенные после 1 января 1985 года, стоимость которых, как ожидается, не уменьшится в обозримом будущем, отражаются в балансовом отчете как долгосрочные нематериальные активы. На них не начисляется амортизация, однако стоимость этих активов ежегодно пересматривается, и там, где имеет место устойчивое снижение стоимости, издержки списываются по статье непредвиденных расходов.

(2) *Инвестиции*

Могут включать:

- инвестиции в зависимые компании с долей участия от 20 до 50 процентов, которые оцениваются, например, по стоимости акций, за вычетом «гудвилл», списанного при поглощении, 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 котируемых компаний, чистой реализационной стоимостью является рыночная цена акций. Для некотируемых акций, например, частной компании, чистая реализационная стоимость оценивается директорами.

(3) *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. Проценты обычно не включаются, однако там, где это целесообразно, в затраты включают производственные и прочие прямые накладные расходы.

(4) *Дебиторская задолженность*

ЭТО главным образом суммы, которые задолжали покупатели.

(5) *Прочая кредиторская задолженность (в пределах одного года)*

Она может состоять из:

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

(6) *Резервы по обязательствам и выплатам*
Такие обязательства, как платежи в пенсионный фонд персонала компании и отсроченные налоги.

(7) *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.

(8) *Резервы зависимых компаний*
Это доля холдинга в резервах зависимых компаний.

(9) *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.

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 об источниках и использовании средств

Помимо отчета о прибылях и убытках и балансового отчета, английские компании обязаны ежегодно публиковать отчет об источниках и использовании средств.

Этот отчет показывает:

- из какого источника поступили средства, например:
 - прибыль до налогообложения,
 - эмиссия акций;
- куда были потрачены средства, например:
 - приобретение долгосрочных активов,
 - увеличение запасов,
 - возросшая дебиторская задолженность,
 - налоги и дивиденды выплаченные.

Без бухгалтерской подготовки понять отчет об источниках и использовании средств довольно трудно. Для руководителей компаний более полезны отчеты и прогнозы движения денежных средств, помогающие осуществлять контроль и управление краткосрочными денежными потоками. Отчеты об источниках и использовании средств чаще используются бухгалтерами для финансового планирования, выходящего за пределы текущего года.

3. Анализ коэффициентов

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

(а) Показатели финансовой деятельности

Их можно классифицировать так:

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).

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

Рентабельность *инвестиций* **(Return on Investment, ROI)**

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

Исходная формула проста:

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, то есть 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 показатели.

Оценка земли и зданий, принадлежащих компании

В балансе котируемой 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:

Рентабельность операционных активов, %

Прибыль до уплаты процентов и налогов

Используемые операционные активы

$$= \text{например, } \frac{\$264 \text{ тыс}}{\$1,2 \text{ млн}}$$

= 22% исходя из балансовой оценки.

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

Рентабельность операционных активов (%)

$$= \frac{\$264 \text{ тыс}}{\$1,2 \text{ млн} + \$0,8 \text{ млн}}$$

= 13,2% исходя из текущей оценки принадлежащей компании недвижимости.

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

$$\begin{aligned} & \text{Рентабельность инвестиций} = \\ & \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налогов}}{\text{Активы используемые}} \\ & = \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов и налогов}}{\text{Объем продаж}} \times \frac{\text{Объем продаж}}{\text{Активы используемые}} \end{aligned}$$

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

Таким образом, ключом к повышению рентабельности инвестиций является увеличение:

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

Может показаться, что сделать это почти так же трудно, как и управлять рентабельностью инвестиций. Совсем 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, то есть валовой прибыли, выраженной в виде процента от объема продаж;
- норме накладных расходов, то есть 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 процента. Для продовольственных супермаркетов и некоторых направлений оптовой торговли эта норма может находиться в диапазоне 3~5 процентов. На противоположном полюсе некоторые сервисные компании могут давать более 15 процентов. Большинство видов бизнеса зарабатывают менее 10 процентов 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 200_ год:

Бюджет 200_ года	\$млн	%
Объем продаж	10,00	100
Себестоимость	3,88	38,8
Валовая прибыль	6,12	61,2
Маркетинг	0,63	6,3
Сбыт и обслуживание	2,37	23,7
Транспорт	0,90	9,0
Развитие	0,93	9,3
Финансы и управление	0,47	4,7
Прибыль до уплаты процентов и налогов	0,82	8,2

Предположим, что в течение года валовая прибыль падает с 61,2 до 60,3 процента, то есть снижение всего лишь на 0,9 процентных пункта. Первая реакция: валовая прибыль более 60 процентов — 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 процента, то есть 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 процента
- накладные расходы разрешено сохранить в запланированном объеме \$5,3 млн.

Хотя суммарные накладные расходы были запланированы в бюджете на уровне 53 процентов товарооборота, эта цифра увеличится до 55,8 процента 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 процента, то есть 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 час-

тично 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 с 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 бальным залом, который используется только по вечерам для танцев посетителей ресторана или 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 сдавать в аренду или продать.

Оборотный капитал должен использоваться столь же производительным, как и долгосрочные активы. Основными элементами оборотного капитала являются товарно-материальные запасы, незавершенное производство, дебиторы (задолженность покупателей) и кредиторы (задолженность компании поставщикам). 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:

Оборачиваемость запасов (в днях) =

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

(Годовая) оборачиваемость запасов =

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

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:

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

Запасы и незавершенное производство:

в начале года	1,87
в конце года	2,21

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

Оборачиваемость запасов (в днях) =

$$= \frac{\text{Средний уровень запасов и незавершенного производства}}{\text{Себестоимость годового объема продаж}} \times 365$$

$$= \frac{\$2,04 \text{ млн}}{\$3,88 \text{ млн}} \times 365 = 192 \text{ дня.}$$

(Годовая) оборачиваемость запасов =

$$= \frac{\text{Себестоимость годового объема продаж}}{\text{Средний уровень запасов и незавершенного производства}}$$

$$= \frac{\$3,88 \text{ млн}}{\$2,04 \text{ млн}} = 1,9 \text{ раза.}$$

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:

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

= число дней дебиторской задолженности.

На месячной основе он часто рассчитывается исходя из эквивалентного количества дней. Например, рассмотрим вычисление показателя дебиторской задолженности на июнь 200_ года:

Сумма дебиторской задолженности на конец июня	=	\$130 000
Выставлены счета-фактуры		
— июнь	=	\$57 000
- м а й	=	\$63 000
- а п р е л ь	=	\$50 000

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

Июне	на \$57 000	=	30 дней
Мае	на \$63 000	=	30 дней
Апреле	на \$10 000	=	1 <u>Дней</u> (пропорционально 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, то есть в среднем \$10 000 в день. Предположим, что дебиторской задолженности позволили вырасти на семь дней в течение финансового года, то есть 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 процентов 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:

Показатель кредиторской задолженности =

$$= \frac{\text{Кредиторская задолженность на конец года}}{\text{Годовой объем покупок}} \times 365$$

= число дней кредиторской задолженности.

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 экстренной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности

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, незавер-

шенное 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, то есть 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 2,0, 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 1,0, чем к 2,0.

Коэффициент экстренной ликвидности

Обычно используют следующую формулу:

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

Это означает, что «денежные и почти денежные» ресурсы, то есть дебиторская задолженность, денежная наличность и любые другие ликвидные ресурсы сравниваются с суммой полученных счетов к оплате.

Если коэффициент меньше 1,0, 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 неоплаченным 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 экстренной ликвидности значительно ниже 1,0. 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:

$$\text{Коэффициент финансового рычага} = \frac{\text{Нетто-заимствования}}{\text{Собственные средства}} \times 100\% = \text{(процент рычага)}.$$

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 учредения, а также любое приращение в результате переоценки собственности и дополнительный капитал, где таковой имеется.

Бывает, что даже котируемые компании имеют коэффициент финансового рычага более 100 процентов. Это означает, что кредиторы обеспечивают больше финансовых ресурсов для работы компании, чем акционеры. На самом деле встречались исключительные случаи, когда котируемые компании имели коэффициент финансового рычага около 250 процентов — временно! Это могло быть результатом крупного поглощения, потребовавшего значительных заимствований для оплаты приобретения. В подобных обстоя-

ятельствах весьма вероятно, однако, что доклад Председателя правления, 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 прибыли и убытков. В условиях ухудшения экономической конъюнктуры, 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:

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

Эмпирическое правило гласит, что коэффициент покрытия процентов должен быть не меньше 4,0, а лучше 5,0 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*, — однако 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 служащего партнерства;
- 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 (960000/10)

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 процентов 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.

Приводимые ниже примеры подчеркивают это со всей очевидностью. Рассмотрим регулирование пенсионных схем служащих компаний. Действующие регламентации содержатся в Своде унифицированных правил бухгалтерского учета под номером 24 (общепринятое сокращение — SSAP 24). Традиционно ежегодный взнос компании в пенсионный фонд производится путем списания определенного процента от прибыли. После нескольких лет высоких доходов от вложения этих средств в финансовые инструменты у многих компаний образовались «излишки» пенсионных денег. Накопленные активы превысили объем обязательств. Поэтому SSAP 24 предоставило возможность выбора бухгалтерской проводки пенсионного излишка:

- либо он может добавляться к резервам в балансовом отчете: например, компания «Уильяме Холдингс» добавила \$72 млн к резервам в своем балансовом отчете,
- либо излишек может использоваться для сокращения пенсионных взносов, которые будут списываться со счета прибылей и убытков в течение остающегося срока трудовой деятельности служащих компании, вплоть до их выхода на пенсию. Компания «Рид» однажды увеличила прибыль на \$17 млн путем подобного зачета на счетах.

Существуют и другие важные различия в составлении балансовых отчетов. В отчетном году компания могла провести переоценку недвижи-

мости, 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 могут стать межфирменные сравнения показателей по ряду отраслей, публикуемые коммерческими издательствами.

(б) 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 котируемой компании и считающего, что фондовые показатели не имеют отношения к его работе. Таковой же точки зрения может придерживаться и владелец частной компании. Оба они ошибаются, хотя и по разным причинам.

Людям, работающим в котируемых 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, цена/прибыль, рыночная капитализация и активы на акцию звучат как иностранный язык. В действительности все иначе. Однажды объясненные, эти коэффициенты становятся простыми для понимания и расчета. О каждом из них будет последовательно рассказано ниже, а затем дается практический пример для иллюстрации вычислений.

Норма валового дивиденда (Gross dividend yield)

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 (Dividend cover)

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

$$\begin{aligned} & \text{Покрытие дивиденда} = \\ & \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выплаченный валовой дивиденд}} \end{aligned}$$

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 1,0, это означает, что весь чистый доход, то есть прибыль после уплаты налогов, был потрачен на выплату дивидендов акционерам. Если покрытие дивиденда меньше 1,0, что иногда случается, то в действительности акционерам выплатили часть капитальной стоимости их акций, замаскированную под дивиденд. Это может быть сознательным решением правления, 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. Котируемой компании следует ориентироваться на выплату достойного дивиденда и при этом иметь коэффициент покрытия выше 2,0, то есть больше прибыли должно оставаться в компании для финансирования роста и развития, чем выплачиваться акционерам в качестве дивиденда.

Прибыль на акцию (Earnings per share)

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 котируемой 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 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».

Выпуском «прав» (Rights issue) 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 котируемой 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.

Целью котируемой 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 котируемые компании достигают ежегодного роста прибыли на акцию свыше 20 процентов (по формуле сложных процентов) на протяжении десятилетия и более.

Цена/прибыль (Price-earnings ratio)

Коэффициент «цена/прибыль», часто называемый «отношение PE», ежедневно публикуется в газете «Файнэншл таймс», наряду с показателями нормы валового дивиденда, покрытия дивидендов и иной информацией об акци-

ях котируемых компаний. Метод расчета таков, как и предполагается названием:

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

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, то 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 искусственные управляющие инвестиционных фондов

допускают иногда дорогостоящие ошибки в своих оценках.

Рыночная капитализация (*Market capitalization*)

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

Рыночная капитализация = количество выпущенных акций \times 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 процентов больше курса акций на момент, когда впервые появились слухи о возможности покупки. Для победы в конкурентных торгах может потребоваться офферта с ценой, превышающей прежний курс акций по крайней мере на 50 процентов.

Активы на акцию (*Net asset backing*)

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

Активы на акцию =

Собственные средства (по балансу)

Количество эмитированных 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.

Практическая работа

Рассмотрим информацию об акциях (вымышленной) компании, которая могла бы появиться в газете «Файнэншл таймс»:

200_год		Компания	Цена	+ или -	Дивид. чист.	покр.	Норма	
Макс	Мин.						дивид.	цен/приб.
595	425	Хикбуш Холдингс 50 ц	558	-4	15,0	2,4	3,6	11,6

Данная информация сообщает читателю, что:

- максимальный курс акций в текущем 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 процентов;
- коэффициент покрытия дивиденда в прошлом году составил 2,4 раза от суммы

выплаченных дивидендов;

- норма валового дивиденда в прошлом году составила 3,6 процента;
- 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, почерпнутой 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.

$$\begin{aligned}
 \text{Норма валового дивиденда} &= \frac{\text{Валовой дивиденд на акцию}}{\text{Рыночная цена акции}} \\
 &= \frac{20,0 \text{ ц}}{558 \text{ ц}} \\
 &= \mathbf{3,6 \text{ процента.}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Покрытие дивиденда} &= \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выплаченный валовой дивиденд}} \\
 &= \frac{\$412,0 \text{ млн}}{\$172,1 \text{ млн}} \\
 &= \mathbf{2,4 \text{ раза.}}
 \end{aligned}$$

Прибыль на акцию	=	$\frac{\text{Прибыль}}{\text{Средневзвешенное число акций в обращении}}$
		$\frac{\$412,0 \text{ млн}}{860,6 \text{ млн}}$
	=	48 центов на акцию.
Цена/прибыль	=	$\frac{\text{Рыночная цена акции}}{\text{Прибыль на одну акцию}}$
		$\frac{558 \text{ ц.}}{48 \text{ ц.}}$
	=	11,6.
Рыночная капитализация	=	$\text{Количество эмитированных акций на конец года} \times \text{курс акций} =$
		$860,6 \text{ млн} \times 558 \text{ ц.}$
	=	\$4,8 млрд.
Активы на акцию	=	$\frac{\text{Собственные средства}}{\text{Количество выпущенных акций}}$
		$\frac{\$3\,438 \text{ млн}}{860,6 \text{ млн}}$
	=	399 центов на акцию.

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 процентов, 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 акций ФТ-регистраторов, ежедневно публикуемая в газете «Файнэншл таймс», 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 акций ФТ-регистраторов;
- 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 1999 году \$600 000 и прогнозируется ее увеличение до \$650 000 в следующем 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 процентов налога на корпорации.

Фактическая прибыль	
до налогообложения	\$600 000
За вычетом 35 процентов	
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 2000 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 процентов по сравнению с аналогичной котированной 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 «нише» бизнеса;
- 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.

2. Методы увеличения прибыли

Основными из них являются:

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

1. 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 отражать бюджет?
- (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 генеральный директор, главный управляющий или региональный менеджер, ответственный за отдельное направление бизнеса, заняты достижением запланированного уровня прибыли. Необходима коллективная приверженность всего Правления и каждого менеджера компании. 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 ком-

пенсировать это надлежащим снижением издержек по всем направлениям.

Бюджетные предположения

Предположения, на основе которых предстоит разрабатывать бюджет, должны быть одобрены Правлением 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 агентов по сбыту;
- ожидаемые повышения заработной платы;
- инфляция издержек по различным категориям расходов;
- обменные курсы валют и изменения цен биржевых товаров, где необходимо;
- найм 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 сильнее 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 то-

варов, возможно, была бы полностью передована 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 расписана:

- 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 деморализую-

щей. Лучшим способом избежать проблем является непримиримое отношение к любым излишним или преждевременным вакансиям, предлагаемым 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 потребует замены, например, имеющуюся телефонную станцию на более мощную, иначе возросшее количество звонков не сможет быть обработано должным образом.

Месяцы, когда поставщики будут выстав- лять счета на каждую очередную порцию капитальных затрат, необходимо выделить как особую часть детального бюджета. Можно подумать, что это чрезмерная детализация, 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 равноценную величину будут вычеркнуты.

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 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 месячной разбивки плана продаж. Полезным занятием является расчет процента годовых продаж, который имел место в каждом месяце на протяжении трех последних 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 месячных итогов, 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.

Компьютерные графики являются эффективным способом представления значительного

массива информации. Компьютеры позволяют строить всевозможные диаграммы, графики, схемы и т.п. Печально, но лишь немногие бухгалтеры, ответственные за подготовку месячных отчетов компаний, используют эти возможности. В необходимых случаях менеджеру следует просить бухгалтера предоставлять информацию с использованием графических средств.

Сводный месячный отчет должен сопровождаться текстом, комментирующим и разъясняющим важные пункты. Без этого ценность цифрового материала намного снижается. Если предстоит рассмотрение месячных отчетов на Правлении, необходимо раздать их заблаговременно, чтобы участники успели изучить отчеты до совещания. В противном случае не только время его участников, 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 полно-

тью неподконтрольными обстоятельствами, например, неожиданным дополнением к правительственному 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 изначальном бюджете быстро забывают.

Нельзя допускать, чтобы такое случилось. Трудно представить котируемую 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 недовыполнение. Пересмотр должен осуществляться, по крайней мере, ежеквартально. Еще лучше пересматривать прогнозы ежемесячно, а корректировать по мере необходи-

мости. 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 Правлению сосредоточиться на дальнейших действиях по увеличению прогнозируемой прибыли, а не просто подводить итоги прошедшего месяца.

2. 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 расширился 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 сум-

ма 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, расписанный по месяцам. Другие важнейшие составляющие денежного управления включают:

- обеспечение своевременной оплаты со стороны покупателей;
- планирование и контроль денежных средств, обслуживающих товарноматериальные 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 непрерывная позиция в отношении капитальных затрат.

Управление дебиторской задолженностью

Управление дебиторской задолженностью охватывает весь процесс получения своевремен-

ной оплаты от покупателей. Некоторые думают, что для этого нужно всего лишь высылать счета-фактуры 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 следует, несомненно, проводить. То, что никто из конкурентов не делает этого, отнюдь не служит веским аргументом. Многие компании и профессиональные партнерства обнаружили удивительную готовность покупателей внести 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-фактуру, 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 корпоративно-

го 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-фактуру 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 процента 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 процентам годовых. Эта цифра

возникла следующим образом: затраты в 2,5 процента с целью получения оплаты на два месяца раньше надо умножить на шесть, чтобы получить стоимость скидки в годовом измерении. Если сравнить ее с альтернативной стоимостью соответственно увеличенного овердрафта, то в определенных условиях подобная практика может оказаться оправданной. Однако если в результате 2,5-процентной скидки за быструю оплату покупатель платит лишь на месяц раньше, то это будет стоить поставщику 30 процентов 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 смиряются, 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. Стандартное письмо, распечатанное дешевым принтером на плохой бумаге и адресованное просто в бухгалтерию, наверняка не возьмет результата. Скорее всего, его примут за почтовую макулатуру и сразу оприходуют в корзину для мусора.

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. При этом лучше воспользоваться не международной авиапочтой, а факсом.

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 процентов 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 в срок» (just-in-time), 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 Правление должно 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 покупка 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 менеджером банка. Это недальновидно. Рано или поздно наступит день, когда поддержка банка окажется необходимой для преодоления временного платежного кризиса. Когда такое случается, добрые 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. 97.

3. 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;
- платежи «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, независимых 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 не-

Таблица 1: Прогноз движения денежных средств (полугодовой вариант)

	Январь		Февраль		Март		Апрель		Май		Июнь		Итого	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Поступления														
Продажи оплаченные														
Дебиторы														
Замствования														
Другие поступления														
А. Итого поступлений														
Платежи														
Покупки за наличные														
Кредиторы														
Оплата труда														
Социальное страхование														
Капитальные расходы														
Аренда/Местные налоги														
Услуги														
Платежи по рассрочке/лизингу														
Платежи за банковское обслуживание/финансирование														
Возврат кредитов														
Другие платежи:														
НДС (нетто)														
Налоги														
Дивиденды														
Б. Итого платежей														
Остаток на расчетном счете в банке на начало периода														
Если овердрафт, прибавить к Б														
Если в остатке собственные средства, вычесть из Б														
В. Итого														
Г. Остаток на расчетном счете в банке на конец периода (разность между А и В)														

многие 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 высо-

кую 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 процента. Однако вследствие того, что фактические продажи были все еще намного ниже, чем позволяли производственные мощности, постоянные издержки составили 205 процентов выручки от реализации. В результате получился убыток в 131 процент 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 процентов, то для отдельных продуктов или видов услуг цифры могут колебаться от 30 до 60 процентов, 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 сверхъ-

стственным 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 «ниже средних» товаров и услуг 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 окупаемости» бизнеса;
- управление рентабельностью товаров;
- уровень рентабельности, достигнутый по ключевым клиентам;
- понимание опасности установления предельно низких цен.

Каждый из этих аспектов рассматривается ниже.

Точка окупаемости

Точкой окупаемости 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:

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

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 некоей 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 клиентом

Растет концентрация клиентов. Многие компании имеют одного или нескольких покупателей, на каждого из которых приходится, по крайней мере, 5 процентов 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 процентов 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 го 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 продаж по сниженным ценам и времени, когда это будет практиковаться, 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.

4. 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 не знакомы 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 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 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 су-

ществленные 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 будет объяснен ниже.

Период окупаемости (Pay-back period)

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 (Discounted pay-back period)

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 процентов, то дисконтированный период окупаемости составил бы 4,3 года. При использовании типичной ставки банковского овердрафта, скажем, в 15 процентов, дисконтированный период окупаемости превысил бы 5 лет.

Внутренняя норма доходности (Internal rate of return, IRR)

ЕСЛИ денежные ПОТОКИ проекта обеспечивают внутреннюю норму доходности в 17 процентов

после налогообложения, это означает, что на протяжении предполагаемого срока действия проекта средневзвешенная рентабельность составит 17 процентов 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 процентов 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 (*Net present value, 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 денежных расходов и поступлений, дисконтированных по выбранной процентной ставке. Например, в упомянутом выше примере чистая приведенная стоимость денежных потоков, дисконтированных по

ставке 15 процентов, равна чистым расходам в сумме 1280 долларов.

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

Индекс NPV =

NPV при выбранной доходности

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

Роль управляющих

Менеджер, ответственный за проект или инвестицию, 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 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. Достижение 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 процентов 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 нор-

мы 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 пристрастного 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.

ГЛАВА 7

Управление проектом

- 7.1. Введение
- 7.2. Жизненный цикл проекта
- 7.3. Программа и организация проекта
- 7.4. Планирование и жизненный цикл проекта
- 7.5. Разработка согласованного плана
- 7.6. Контроль и управление программой
- 7.7. Окончательная передача клиенту
- 7.8. Основные качества руководителя проекта
- 7.9. Поддержка руководства

Введение

Управление проектом является одной из фундаментальных методик менеджмента, широко применяемой в различных областях деловой практики—от планирования совещаний в компании и освоения новой продукции до строительства крупного машиностроительного завода и ввода в действие вычислительного центра.

Проект может рассматриваться как набор видов деятельности, которые взаимно связаны в течение определенного времени для достижения поставленной цели или целей. Управление проектом представляет собой руководство этими видами деятельности, призванное обеспечить, чтобы цели были достигнуты *вовремя*, в рамках *бюджета* и при надлежащем *качестве*.

Жизненный цикл проекта

При обсуждении вопросов планирования и управления проектом полезно учитывать его жизненный цикл. Концепция «жизненного цикла» применима к любому типу проектов, например: освоению нового изделия, крупной электростанции, транспортной или коммуникационной системе, публикации книги. Любая система или продукт, неважно, материальный, программный, биологический или экономический, находится в движении и проходит несколько стадий.

Проект имеет три главные отличительные черты:

- (1) четко определенная цель;
- (2) редкая, уникальная или незнакомая деятельность для предприятия, которое его осуществляет;
- (3) комплексная деятельность, часто со сложным переплетением технологических операций и сроков работ.

Все проекты имеют определенный срок жизни, и поэтому можно сказать, что они приходят и уходят, а компания продолжает работать. Проекты временно оттягивают на себя имеющиеся ресурсы, что нередко приводит к конфликту с руководителями других подразделений. В сущности, хорошее управление проектом—это эффективное использование ограниченных ресурсов в течение определенного времени с целью достижения желаемых результатов.

Он создается, развивается, достигает зрелости, затем уменьшается и исчезает.

По мере того, как проект проходит этот жизненный цикл, происходят определенные существенные события, или вехи. Их можно изобразить схематически, как на рис. 2. Промежуточные этапы образуют управляемые «блоки», которые в свою очередь можно разбить на четко определенные виды работ.

1. Определение целей и содержания проекта

Важно с самого начала оценить экономические последствия предпринимаемого проекта. Следует проанализировать, насколько он соответствует стратегии компании. Хотя нужно «делать вещи

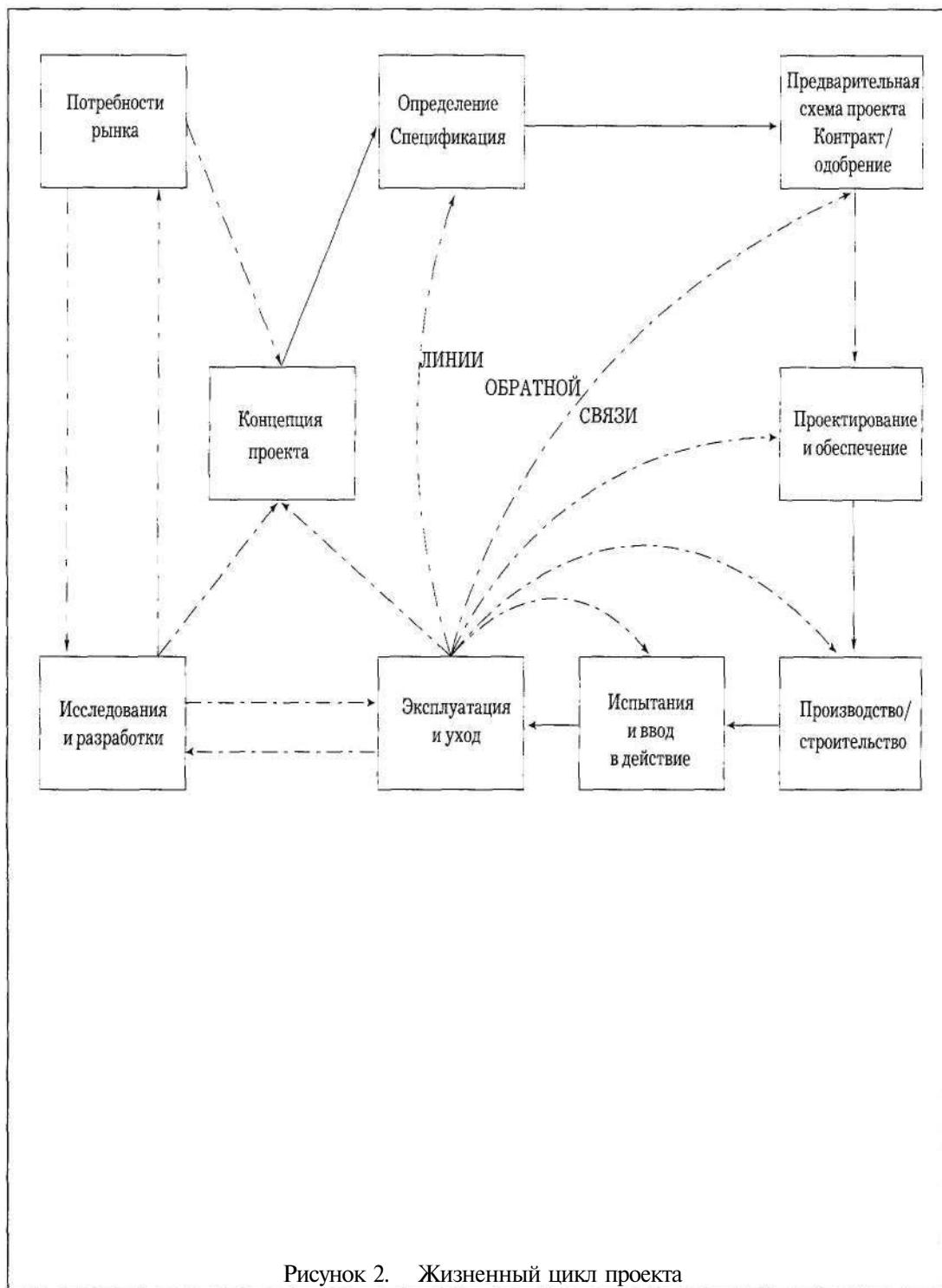


Рисунок 2. Жизненный цикл проекта

правильно», но еще важнее «делать правильные вещи». Существуют различные методы отбора проектов, однако их описание выходит за рамки данной книги. Достаточно отметить, что прежде чем приступить к любому проекту, нужно иметь четкое представление о его целях, жизнеспособности и соответствии планам компании.

После того как проект отобран, полезно записать его технические и коммерческие цели. Это обеспечит ориентиры для планирования и поможет управлять проектом вплоть до его завершения. Определение целей проекта может потребовать значительной аналитической работы. Здесь целесообразно использовать СТЭП-анализ (социальные, технические, экономические и политические аспекты). Важнейшей предпосылкой правильного определения целей является хорошее знание рынка.

Слишком общие цели, например, повышение производительности труда или увеличение прибыли, вряд ли принесут пользу. Цели должны быть конкретными и количественно измеримыми. Постановка задач типа «сколько» и «когда» помогает сделать проект целенаправленным. Если определить точные цели в самом начале проекта невозможно, следует использовать экспертные оценки, которые затем подтверждаются или корректируются в ходе реализации проекта.

Хотя главной задачей управления проектом является выполнение определенных работ в установленные сроки и в соответствии с бюджетом, последние являются, по существу, нежелательными ограничениями, в рамках которых приходится вести работу. Они не являются подлинными целями проекта, каковыми могут быть:

- захват большей доли рынка;
- подготовка к будущему развитию;

- утилизация побочных продуктов производства, и т.д.

Всем участникам проекта необходимо разъяснить его цель. Отлаженное взаимодействие является самой сутью управления проектными работами, и здесь роль руководителя команды становится жизненно важной.

Работа начинается со стадии спецификации, где уточняются потребности и готовится документация по видам, срокам и стоимости работ, позволяющая определить возможные пути обеспечения проекта. Эта первоначальная деятельность может осуществляться в рамках тендера или технико-экономического обоснования. Подобные исследования охватывают весь проект в комплексе и устанавливают такие параметры, как вес, мощность, качество, надежность, ремонтоспособность и т.п., а также связывающие их факторы времени и издержек. Проект реализуется в следующей последовательности: технико-экономическое обоснование, проектирование, изготовление и эксплуатация. Функция руководителя проекта — управлять, координировать и продвигать его через все указанные стадии в рамках предприятия, где он работает. В известном смысле менеджер проекта выступает как посредник между клиентом и компанией. После того как контракт подписан, все его внимание обращено на соблюдение технических характеристик, сроков и сметы затрат, согласованных с заказчиком. Таким образом, руководитель проекта является ответственным за выполнение контракта в соответствии с пожеланиями клиента.

2. Спецификация

Спецификация — это описание в точных терминах. Проектные документы, подпадающие

под эту категорию, служат разнообразным целям. Спецификация, хорошая в одних обстоятельствах, необязательно будет применима к другим.

Существуют некоторые характерные черты, которые можно обнаружить во всех типах спецификаций; что касается акцентов и конкретных позиций, то они видоизменяются в зависимости от цели.

(1) Характерные черты

Важными качествами спецификации являются полнота, соответствие, недвусмысленность, адекватность и согласованность. Необходимо также, чтобы она была понятной для пользователя.

Полнота

Спецификация должна быть детальной — это ее единственное качество, в отношении которого мнение большинства экспертов совпадает. Насколько возможно, ничего важного не следует оставлять недосказанным. Наибольшая практическая трудность состоит в увязке всех деталей с конкретными видами работ. На начальной стадии проекта это обычно связано с недостатком воображения или низкой коммуникабельностью; на средней стадии — просто с большим количеством деталей и недостаточно эффективной координацией.

Соответствие

Непродуктивно детализировать то, что не придется делать или уже имеется в несколько иной, но стандартной форме. Довольно часто бывает, что А заказывает у Б изготовление продукта, функции которого успешно выполняет товар, о котором ни тот, ни другой не знают. Пожалуй, одним из лучших вкладов, который компьютеры могут внести в проектирование, является

предотвращение растраты ресурсов на устаревшие товары и технологии. Для этого достаточно найти в памяти компьютера соответствующую информацию.

Недвусмысленность

Заказчик может не совсем четко представлять себе, чего именно он хочет. В такой ситуации передача клиенту спецификации является плохим поводом для уточнения его идей. Отношения между руководителем проекта и разработчиком иногда заходят в тупик после того, как первый, в сущности, говорит: «Я не могу сказать тебе, что я хочу, но я сразу это узнаю, когда увижу».

Адекватность

Если спецификация не обеспечивает удовлетворения *подлинных* потребностей при данных обстоятельствах, то вполне возможно, что достичь эффективного соотношения между затратами и результатом так никогда и не удастся.

Согласованность

Спецификация включает несколько различных условий, которые должны выполняться одновременно. Это возможно только в том случае, если они не являются взаимоисключающими.

(2) Формы спецификаций

Для того чтобы регулировать процесс принятия решений на каждой стадии проекта, важно определить форму спецификаций. Многие компании разработали специальные правила оформления чертежей, однако инструкции по написанию предшествующей документации встречаются не так уж часто. Чтобы такие инструкции были эффективными, в них следует учитывать местные требования.

Программа организация проекта

Никакой проект не будет успешным, если неадекватна сама стратегия решения основных задач. Программа—это заявление о намерениях, устанавливающее вехи на пути к четко обозначенным целям. Любое заявление о намерениях содержит значительный элемент неопределенности, поскольку то, что предстоит сделать, возможно никогда прежде не осуществлялось в таких масштабах или подобным образом. Следовательно, управление проектом — это управление работами, призванное обеспечить достижение целей в соответствии с критериями, в срок и в рамках сметы, и таким образом оно включает планирование, контроль и организацию.

1. Программа

Программа конкретизирует, что необходимо сделать, и таким образом определяет рамки проекта и выступает как эталон, с которым можно сравнивать фактические результаты в целях контроля. Вследствие неопределенности, первоначальная программа любого проекта вполне может потребовать изменений в ходе его реализации, однако критерием хорошей программы является ее способность преодолевать возникающие кризисы. Масштабы любой программы определяются необходимыми ресурсами, сроком реализации и утвержденными расходами. Руководитель проекта отвечает за соблюдение графика выполнения программы, и для этого ему приходится постоянно консультироваться с исполнителями работ на всех ста-

диях контракта. Как постановщик задач, он часто нуждается в помощи разного рода специалистов, которых он включает в свою команду.

Программные цели можно разбить на серии задач, нацеленные на достижение определенных результатов. Их обычно называют работами и *событиями*, причем работы представляют фактор времени, а события — конкретные результаты и, следовательно, не имеют временного измерения. Из крупномасштабных, комплексных производственных проектов берут начало PERT (методы проверки программных оценок) и СРМ (метод критического пути).

Суть подобных методов состоит в том, что работы и события взаимосвязываются в виде схемы, отражающей полную логическую структуру проекта. Наличие такой всеобщей схемы позволяет руководителям конкретных направлений оценивать необходимые затраты времени, трудовых и материальных ресурсов. Эта информация позволяет руководителю проекта прогнозировать даты завершения проекта и/или его частей, и таким образом определять, как будет осуществляться взаимодействие с другими программами. Для управляющего проектом принципиально важно разбить его на отдельные работы, соответствующие квалификации конкретных специалистов, подразделений или субподрядчиков. Таким образом руководитель устанавливает рабочие отношения с группами специалистов разного профиля.

2. Модульная структура работ

Взаимодополняющие роли руководителя проекта и функционального менеджера концентрируются вокруг рабочего модуля — набора работ, которые предстоит выполнить. Рабочий модуль является неотъемлемой составной ча-

стью проекта, его подсистемой. Схема работ любого проекта может быть представлена в виде пирамиды, аналогичной тем, которые изображают классические организационные структуры. Такую схему можно подразделить на материальные блоки, из которых состоит проект, и затем на функции, связанные с выполнением каждого вида работ. Типичная схема проектных работ представлена на рис. 3.

Рабочие модули, разработанные на основе анализа схемы проектных работ, представляют собой модель того набора продукции (оборудование, программное обеспечение, услуги и т.п.), которая полностью характеризует проект. Подобные модели позволяют инженерам, руководителям проектов, менеджерам направлений и генеральным директорам представить все многообразие товаров и услуг, необходимых для реализации проектов. Схема проектных работ вместе с сопровождающими ее рабочими модулями необходима

для выполнения всех действий по управлению проектом, так как она:

- сводит вместе все товары и услуги, охватываемые проектом, включая обеспечение и другие задачи;
- наглядно показывает взаимоотношения рабочих модулей друг с другом, с проектом в целом и с другой деятельностью компании;
- устанавливает организационную матрицу «полномочия — ответственность»;
- позволяет провести оценку проектных затрат
- обеспечивает правильную последовательность рабочих модулей
- предоставляет информацию для управления проектом
- служит основой для контроля за использованием ресурсов и выполнением обязательств по поддержке проекта.

чтобы преодолевать возникающие трудности и регулировать ход работ. На протяжении всего жизненного цикла проекта план является ключевым связующим документом, обеспечивающим координацию различных рабочих модулей.

Важнейшие элементы проектного плана

Независимо от масштабов предпринимаемого проекта, элементами проектного плана являются:

- (1) краткое изложение сути проекта, написанное таким образом, чтобы любой специалист мог составить представление обо всех его аспектах. Резюме информирует о том, что и как должно быть сделано, и перечисляет конечные продукты или услуги;

7.4. Планирование и жизненный цикл проекта

Любому проекту нужен план, но планирование без действия тщетно, а действие без плана опасно. План четко определяет, что должно быть сделано, кем, когда и за какие деньги. План кратко излагает стратегию будущих действий. Он становится контрольным эталоном, но в отличие от физических эталонов, он нередко меняется в процессе реализации. Руководителю проекта приходится постоянно корректировать план,

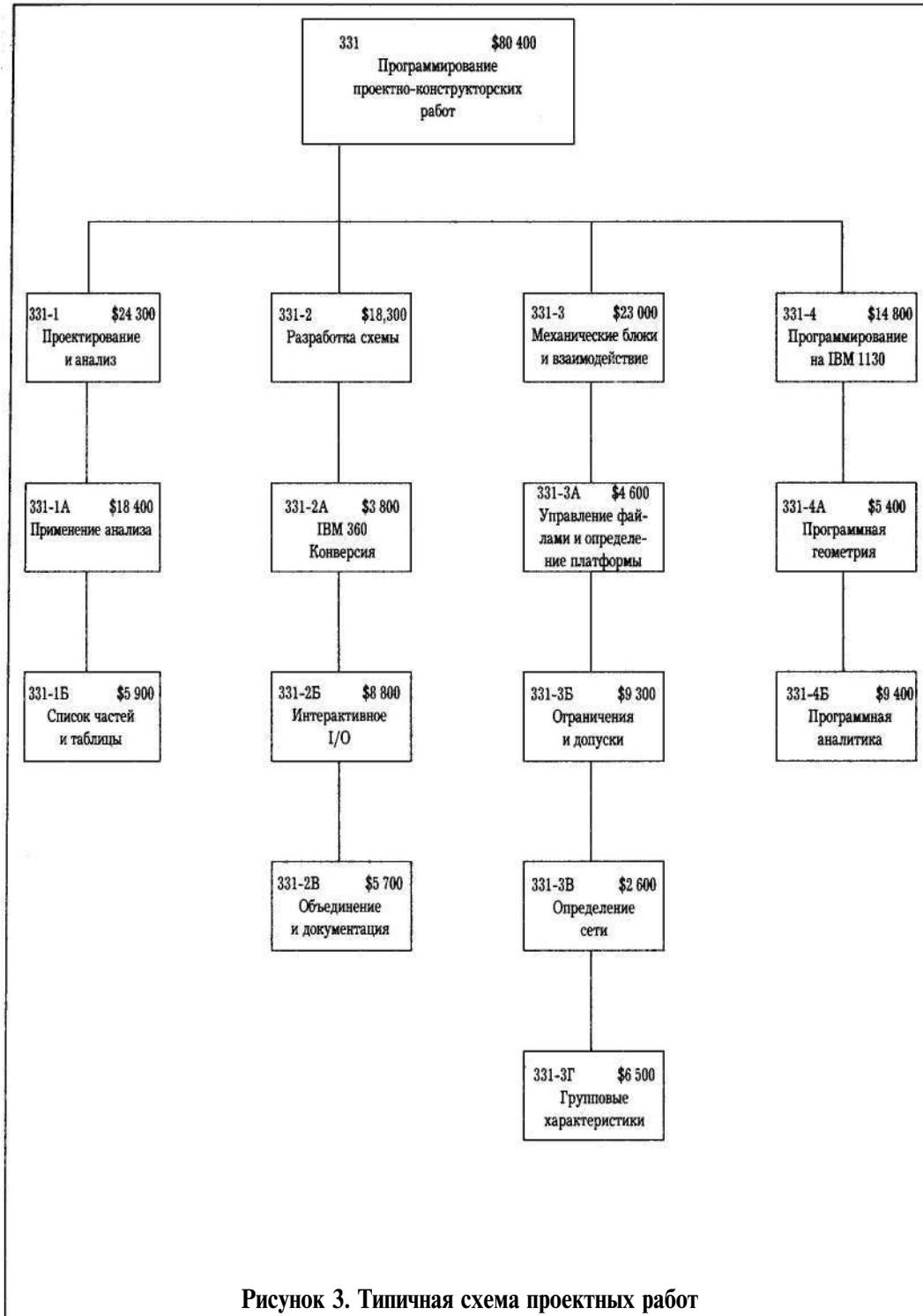


Рисунок 3. Типичная схема проектных работ

- (2) схема проектных работ, достаточно детализированная для того, чтобы определить взаимосвязи рабочих модулей, конкретных работ и исполнителей;
- (3) перечисление ключевых промежуточных результатов, которые можно зафиксировать, измерить и оценить таким образом, что не будет сомнений относительно достижения каждого из них. Промежуточные результаты должны быть увязаны с бюджетом проекта, чтобы облегчить надлежащий контроль;
- (4) логическая схема событий, показывающая последовательность составных частей проекта (рабочих модулей) и то, как они должны соотноситься друг с другом — они могут осуществляться параллельно, последовательно и т.п. Для наглядности такая схема может быть изображена в виде графика;
- (5) план организационного взаимодействия, показывающий связи проекта с остальным миром — заказчиком, субподрядчиками, поставщиками и другими организациями, имеющими отношение к проекту;
- (6) процедуру отчетности, показывающую, как будет инспектироваться проект — кем, когда и с какой целью;
- (7) список ключевого персонала проекта с указанием должностных обязанностей.

Хотя нет необходимости разрабатывать проектный план для небольшого проекта, все же и здесь должен быть план, составленный в самой простой форме. В больших проектах опасность часто таится в том, что план быстро разрастается и контролировать его выполнение становится трудно.

На основе проектного плана может быть подготовлена рабочая программа в виде комплекта графиков работ, с помощью которых можно определить конкретное содержание каждого рабочего модуля. Также могут быть подготовлены отдельные сметы и графики работ для каждого элемента проекта и назначены ответственные за их выполнение.

Если схема слишком сложна, она теряет ценность, поскольку в ней невозможно быстро разобраться; если же она трудночитаема, регулярность проектных работ нарушается и схемой перестают пользоваться.

Существует несколько наглядных форм, которые можно с успехом применять.

1. Сетевой анализ

Сетевым анализом называется метод написания программ, позволяющий выявить как критические, так и некритические виды деятельности и

7.5. Разработка согласованного плана

Любая программа проекта должна быть основана на анализе, отражать стратегию и обеспечивать возможность контроля. При написании программы следует соблюдать баланс между необходимостью включения всей существенной информации и простотой изложения.

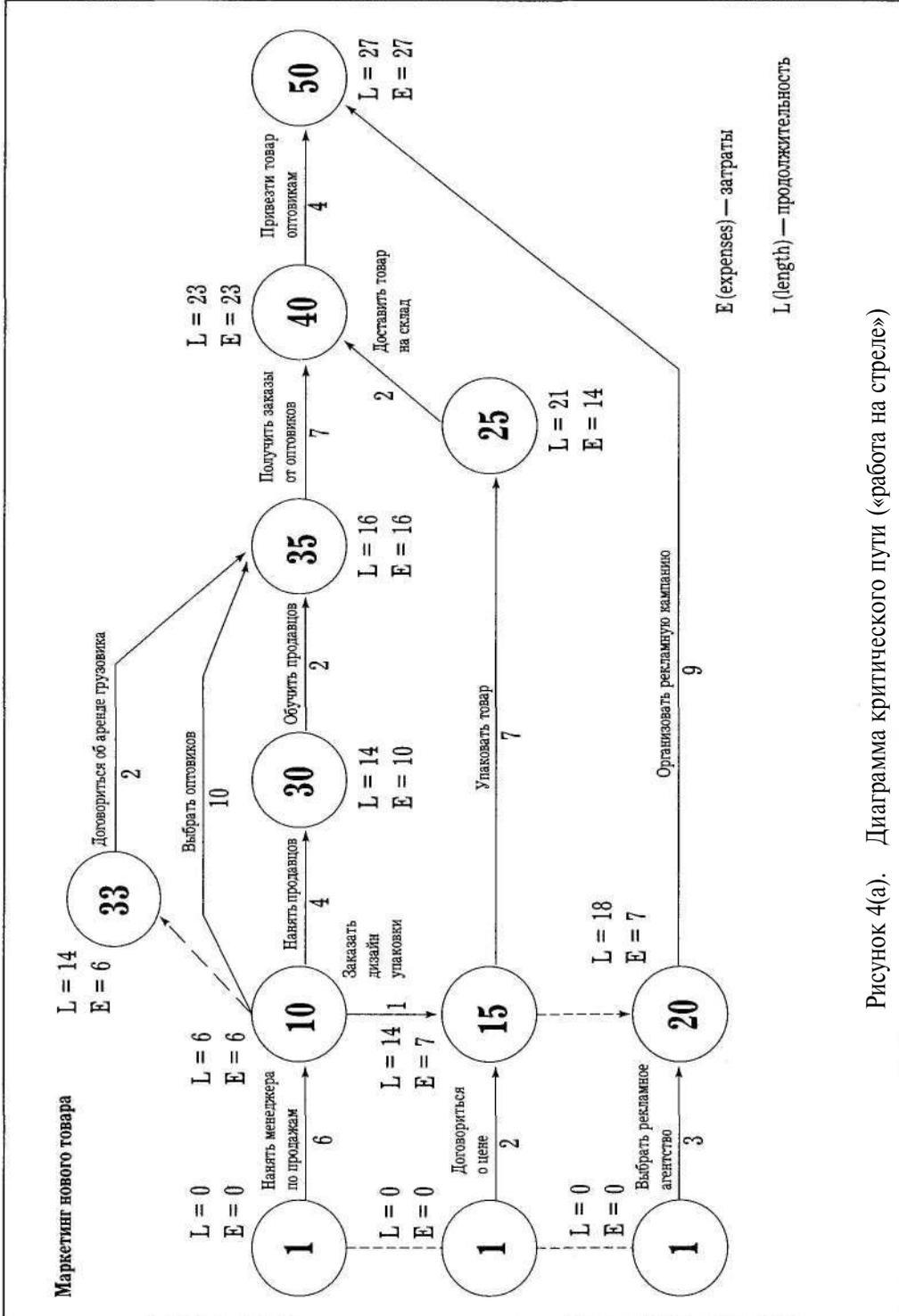


Рисунок 4(а). Диаграмма критического пути («работа на стреле»)

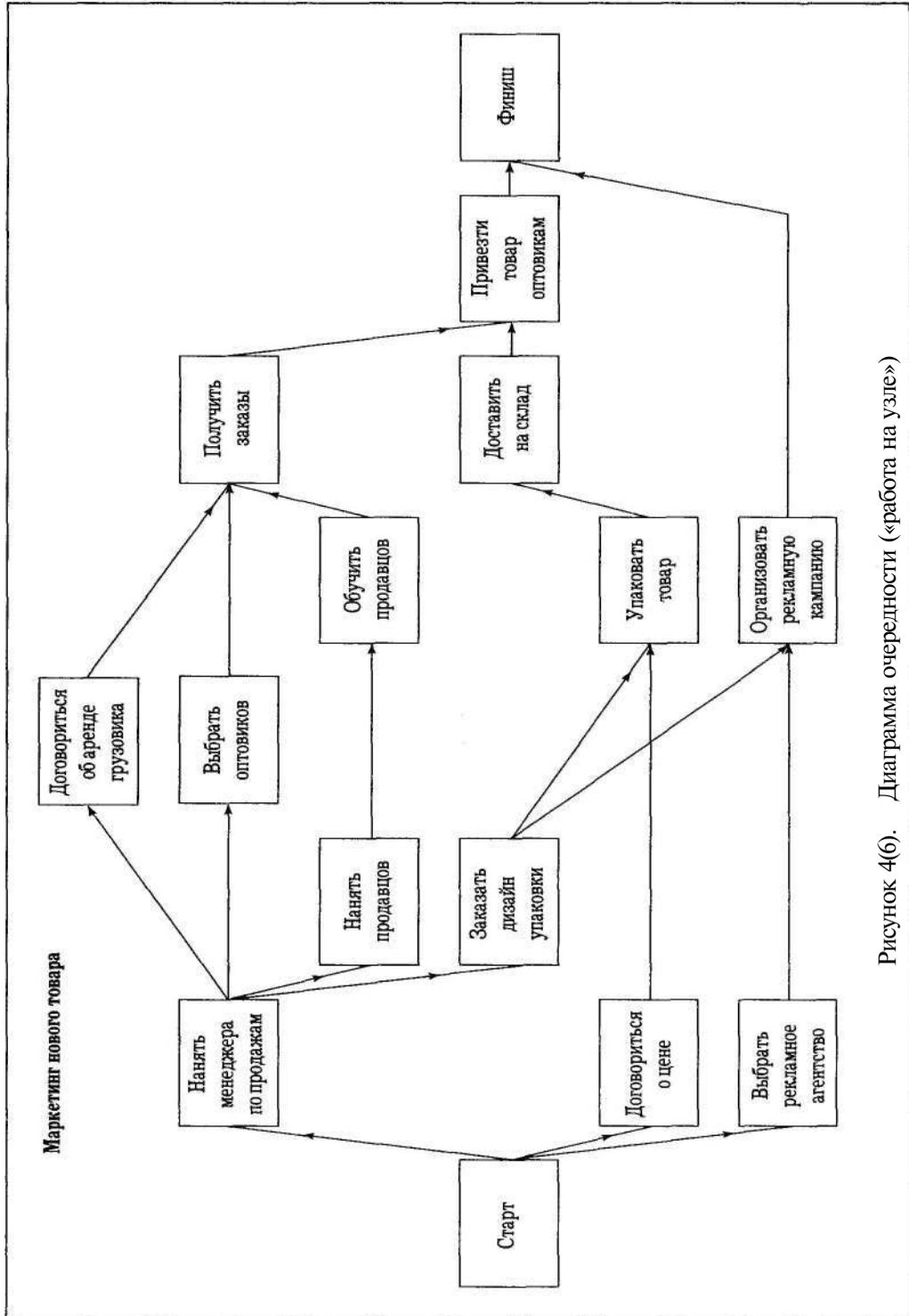


Рисунок 4(6). Диаграмма очередности («работа на узле»)

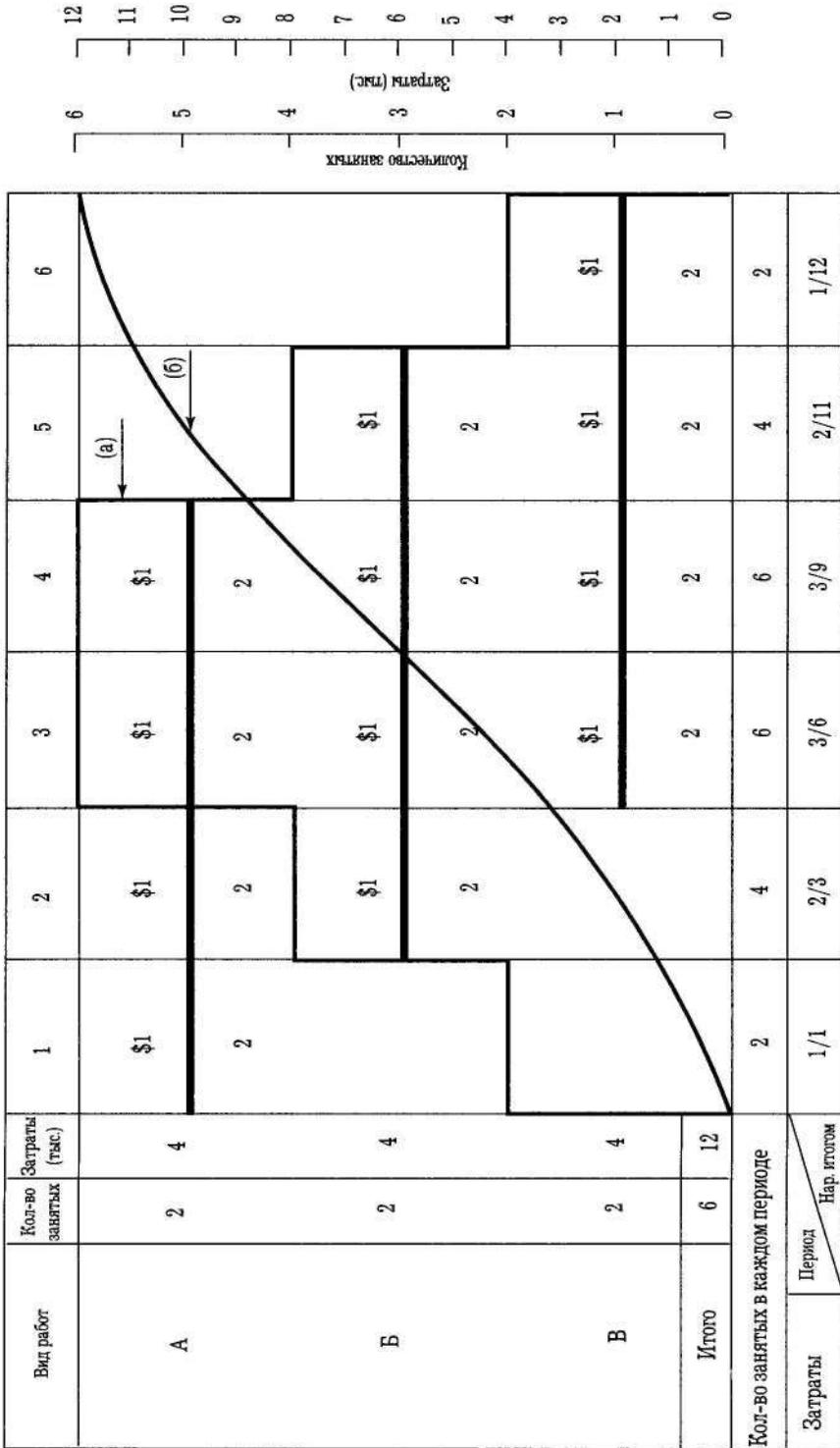


Рисунок 5. График затрат и численности занятых

их взаимоотношения. Программы, сделанные таким методом, носят название сетевых диаграмм. Примерами подобных схем являются:

- диаграмма критического пути (иногда называемая «работа на стреле»), см. рис. 4(а);
- диаграмма очередности (известная также как «работа на узле»), см. рис. 4(б).

Подобные диаграммы рисуют для того, чтобы определить логическую последовательность, взаимосвязи и время проведения работ, а также кратчайший срок, за который можно выполнить программу. Однако, несмотря на хорошо вычерченные линии и прямоугольники, такие диаграммы обычно громоздки, запутаны и малопонятны для всех, кроме составителя и других планировщиков. Поэтому они являются плохим средством коммуникации и доведения информации до людей, которым придется ими пользоваться. В целом, сети лучше разбивать на небольшие «фрагменты», которые затем изображаются в виде графиков.

По своей сути сетевая диаграмма является инструментом программирования. Она становится инструментом управления только при условии регулярного мониторинга и обновления. В прошлом программы в форме диаграмм критического пути или очередности впали в немилость отнюдь не по причине какой-то неточности в логике программирования, а потому, что менеджеры не проводили их регулярной корректировки в соответствии с фактическим ходом работ.

Наиболее эффективным методом мониторинга сетевой программы и оценки последствий запаздывания является обновление программы после каждой промежуточной ревизии хода работ. Во-первых, путем анализа фактического продвижения относительно даты за-

вершения. Во-вторых, если предвидится задержка и невозможно перенести конечную дату, путем анализа дополнительных ресурсных потребностей и привязки их к графику работ с целью выхода на установленный срок.

Однако подобный мониторинг довольно дорог, требует постоянного участия разработчика программы, а также сотрудничества и полного понимания со стороны менеджеров. Более того, даже там, где программы регулярно обновляются, иногда ни подрядчик, ни проектировщики не располагают достаточными ресурсами для полного и эффективного учета данных промежуточных проверок.

На практике либо обновление данных не производится и программа быстро устаревает, либо программа обновляется, но последствия остаются недопонятыми, в результате чего предпринимаются не вполне адекватные действия. В обоих случаях доверие к программе как инструменту управления подрывается и ее оставляют пылиться в ожидании естественного конца, а команда продолжает трудиться, руководствуясь «продуманными» графиками.

Диаграммы критического пути и очередности, несмотря на их ценность как инструмента программирования, устанавливающего продолжительность и последовательность операций и сроки реализации проекта, иногда целесообразно изображать также в виде графиков, повышающих наглядность изображения взаимосвязей, сроков работ и критического пути.

2. Графики

На графиках работы показаны относительно шкалы времени, таким образом план и расписание действий представлены вместе. На рисунке 5 три вида работ А, Б и В изображены на шкале времени.

На графике можно также показать потребности в рабочей силе и затраты по каждому виду работ. Количество занятых может суммиро-

ваться в форме гистограммы (рис. 5, стрелка «а»), а произведенные затраты—отображаться кривой (рис. 5, стрелка «б»).

Контроль и управление программой

По существу, контроль является зеркальным отражением программы и рабочих модулей. Планирование устанавливает цели, которые нужно достичь, и смотрит вперед. Контроль устраняет помехи и регулирует действия, ведущие к цели, и оглядывается назад, чтобы убедиться в правильности пути.

Любая система контроля предполагает измерение, сравнение с заданными параметрами и соответствующую реакцию. Контроль осуществляется путем измерения *времени*, *затрат*, ресурсов и *производительности* и так же, как в любой живой системе, действует по принципу замкнутой обратной связи (см. рис. 6).

Управление создает контуры будущего. Механизмы управления должны опираться на представления о том, что может и должно произойти завтра. Менеджер не хочет попасть дальше или ближе цели, поскольку это означало бы перерасход времени, денег, материалов и сил. Поэтому нужен контроль за издержками, сроками, материальными ресурсами и работой.

1. Выбор стандарта

Как упоминалось выше, планы необходимо представлять в наглядной форме, чтобы можно было определить результаты, которые нужно достичь в любой момент времени, и выявить любое отклонение. Существуют различные программные графики, которые можно использовать в этих целях: гистограммы, круговые диаграммы, скользящие графики и так называемые S-образные графики.



Рисунок 6. Замкнутая система обратной связи

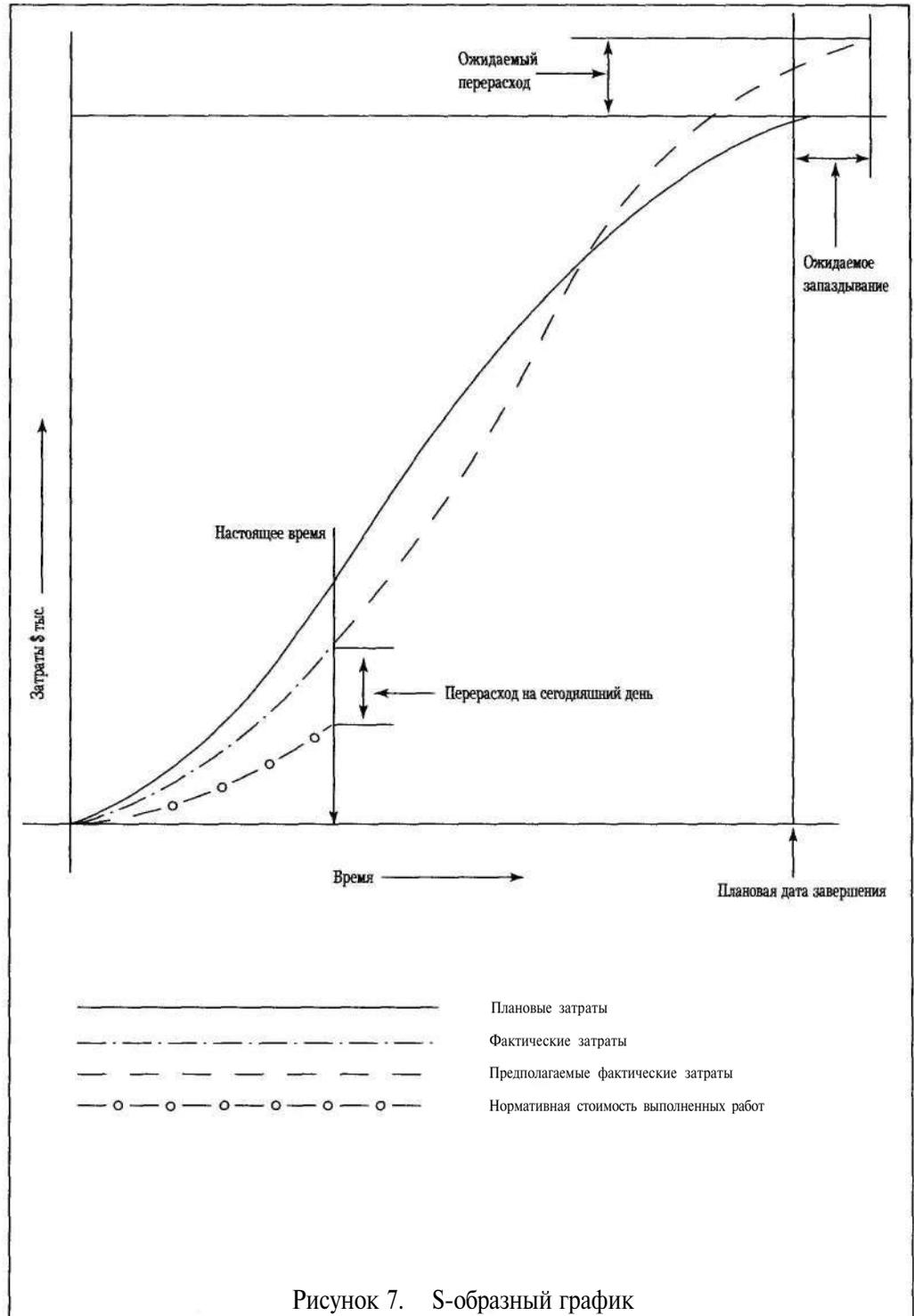


Рисунок 7. S-образный график

Последние использованы для иллюстрации процесса контроля за ходом проекта на примере контроля затрат (см. рис. 7).

2. Использование S-образного графика в качестве инструмента контроля

Контроль за расходами подразумевает, что имеются расходы, которые можно и нужно контролировать. Очевидно, что неэкономно тратить \$1,50 на контроль затрат в \$1,00.

Любую задачу можно оценить с точки зрения затрат, разделив ее на составляющие виды работ. Суммирование затрат дает общий бюджет расходов, который можно привязать к соответствующим периодам бухгалтерского учета

Для контроля затрат необходимо собрать информацию обо всех расходах, сделанных в отчетный период. Следует различать *фактические* расходы, которые отражены в бухгалтерских книгах компании, и *произведенные* расходы, представляющие собой заказы фирмы, счета на оплату которых еще не получены. Кроме того, при каждой проверке можно дать оценку предстоящих затрат по работам, которые ведутся, но еще не закончены. Суммируя эти цифры, можно получить новую оценку общего объема затрат.

На рис. 7 показана типичная S-образная кривая плановых затрат по проекту. Текущая позиция, обозначенная как «Настоящее вре-

мя», получена путем расчета нормативной стоимости выполненных работ и сравнения ее с запланированными расходами и фактически-ми затратами.

Хотя *фактические* затраты в этом примере не превышают плановых—на данный момент—они все же существенно выше *нормативной стоимости* работ. Это значит, что хотя проект и не выходит за рамки сметы, он тем не менее не обеспечивает того прогресса, которого ожидали от затраченных к данному моменту средств.

Проведя серию проверок и выполнив аналогичные сравнения, можно определить истинное местонахождение проекта относительно затрат и сроков завершения, а также оценить ожидаемый перерасход средств и задержку сроков окончания работ (см. рис. 7). Частота проверок зависит от требуемой точности управления и стоимости сбора информации. Решение об их проведении принимает руководитель проекта, который, в случае обнаружения серьезных отклонений, обязан принять необходимые меры.

В любом проекте искусство управления состоит в том, чтобы регулировать темп работ таким образом, чтобы желаемая клиентом цель была достигнута. При этом руководитель проекта может использовать свои полномочия и предлагать клиенту различные соотношения между сроками, затратами и темпом работ.

производственном оборудовании, то обычно требуется осуществить его пуск, гарантирующий, что все элементы работают нормально и в соответствии с проектной документацией. Это предполагает планирование программы испытаний и фиксирование полученных результатов, возможно, с утверждением их уполномоченными органами.

7.7. Окончательная передача клиенту

Завершающей стадией любого проекта является передача его заказчику. Если речь идет о

7.8. Основные качества руководителя проекта

Руководитель проекта является стражем графика выполнения работ и хранителем опыта проектов. Поэтому главным требованием к кандидату на эту должность является умение видеть перспективу: он может не знать технических подробностей, но должен уметь ставить задачи тем, кто их знает. Это не означает, что руководитель проекта никогда не участвует в обсуждении технических деталей. Напротив, в ряде конкретных ситуаций, особенно когда нужно найти компромисс между затратами и темпом работ, руководителю проекта просто необходимо участвовать в подобных обсуждениях. Он должен иметь инженерную ориентацию и стремиться к превращению идей в практические решения. Ему также необходимо иметь определенные технические и коммерческие знания. Кроме того, следует записывать уроки, полученные в ходе реализации других проектов, а также историю этих проектов, с тем, чтобы всегда иметь под рукой информацию, полезную для будущей работы. Расширение операций по мере реализации проекта может потребовать другого типа руководителя по сравнению с тем, который начинал про-

ект. Поэтому некоторые компании считают целесообразным менять руководителей по мере продвижения проекта — своеобразная ротация лидерства.

Истории проектов свидетельствуют, что хорошие руководители приходили из различных сфер деятельности и разных департаментов компаний: от коммерческих отделов до послепродажного обслуживания. Их главными общими качествами, по-видимому, являются:

- сильная, энергичная, но готовая к компромиссу личность — дипломатия и отстаивание своих интересов должны быть развитыми чертами характера;
- сообразительность в сочетании с независимым складом ума;
- доказанная компетентность по крайней мере в одной области, жизненно важной для проекта;
- понимание вопросов, выходящих за рамки его специальности, и способность видеть ситуацию в целом;
- жизненная заинтересованность в проекте и стремление видеть его завершенным;
- способность направлять техническую работу и давать поручения специалистам;
- деловая хватка (в финансовых вопросах, заключении договоров и т.п.) и динамизм предпринимателя;
- энергия и находчивость.

7.9. Поддержка руководства

Наконец, для того, чтобы проект был успешно реализован, необходимы не только грамотное пла-

нирование, управление и хорошая организационная структура, но и надлежащая поддержка со стороны высшего руководства компании. Вкратце такая поддержка сводится к следующему:

- четко определенные каналы принятия решений;

- реагирование на просьбы;
- помощь в разрешении конфликтов;
- выделение ресурсов, когда необходимо;
- долгосрочная информация;
- советы и поддержка на начальном этапе;
- защита от интриг в рамках компании;
- обеспечение возможности личного и профессионального роста.

В свою очередь руководители компании ждут

от управляющего проектом следующего:

- результатов и подотчетности;
- четких докладов и информации;
- минимума организационных проблем;
- умения бесконфликтно руководить людьми;
- способности самостоятельно «раскручивать» дело
- роста в процессе работы.

Управление персоналом

ГЛАВА 8

8.1. Человеческий фактор

8.1. Стратегия работы
с персоналом

8.3. Управляемые
переменные

8.4. Общение

8.5. Как обеспечить
эффективную работу
персонала —
переаттестация

и ваша компания -
вопросы для
самоконтроля

Человеческий фактор

«Люди—наш главный актив»,—гласит проверенное временем клише. Ни один генеральный директор или высокопоставленный менеджер не станет оспаривать его справедливость. Однако практика свидетельствует, что многие компании продолжают недооценивать, недоучивать и недоиспользовать свой персонал.

В наше время, чтобы выжить и преуспеть, компаниям нужно применять все более радикальные и глубокие методы управления людьми. 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 быстрее, чем прежде.

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 взаимодействием 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.

Технология будет по-новому определять и перекраивать промышленные границы и понятие мастерства. В последние десятилетия большинство компаний испытали на себе влияние новых технологий, однако теперь технологии все больше переплетаются. Это создает фундаментальные проблемы квалификации и ресурсов. Так размываются различия между отраслями, производящими компьютеры и телекоммуникационное оборудование.

Функции послепродажного обслуживания покупателей видоизменяются по мере появления умных машин и систем диагностики, которые уменьшают потребность в дорогостоящих услугах инженеров. Мелкие сбои в работе оборудования теперь можно устранять по обычным телефонным линиям. Акцент смещается с квалифицированных специалистов на тех, кто просто меняет блоки, демонстрируя при этом высокий уровень заботы о клиенте.

На другом конце спектра наблюдается обратная ситуация. Здесь технология порождает технократическую элиту—людей высокообразованных, мобильных, уникальных и поэтому пользующихся огромным спросом. Так возникает поляризация уровней квалификации в рамках организации.

Поиск высокооплачиваемых «серебряных воротничков» станет серьезной проблемой для многих компаний. Все они будут пытаться получить «справедливую» долю талантливых сотрудников. Это потребует более изобретательных схем заработной платы и поощрений, а также более утонченного подхода к развитию карьеры. Управление людьми станет составной частью корпоративной стратегии. Компании больше не смогут опираться на одну лишь заработную плату, как главное орудие подбора персонала. Работникам высшей квалификации нужно больше. Поэтому компаниям придется предлагать им полный набор аспектов развития карьеры, в котором зарплата является лишь одним из элементов. Обеспечение возможностей повышения квалификации

и служебного роста станет основной проблемой при привлечении высококвалифицированных работников (см. рис. 8).

Технология также вынуждает руководителей пересматривать организационную структуру своих компаний и традиционную роль менеджеров среднего звена. В прошлой такой менеджер был проводником, фильтрующим и передающим информацию сверху вниз в рамках компании. «Он-лайновые» компьютерные системы и информационные сети делают эту роль излишней. Но тогда возникает вопрос: что делать с менеджерами среднего звена? Демографические проблемы способствуют тому, что компании будут стремиться перепрофилировать и переобучить опытных работников, а не терять их.



Рисунок 8. Современные кадровые проблемы

Меняющиеся социальные ценности и проблемы окружающей среды также оказывают влияние на представления людей о своей работе и планировании карьеры. Изменения в этой области, вероятно, будут создавать дополнительные трудности в подборе кадров. 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.

Озабоченность общества состоянием окружающей среды также вынуждает компании пересматривать свои методы и технологии. Так называемые «грязные производства», наносящие вред окружающей среде, сталкиваются с тем, что некоторых людей больше не привлекает перспектива работы на них (см. рис. 9).



8.2, Стратегия работы с персоналом

Сталкиваясь со столь быстрыми изменениями, компании испытывают потребность в разработке более целенаправленной и отвечающей современным требованиям политике в области управления людьми. Подобно тому, как бизнес нуждается в стратегии маркетинга или информатизации, он нуждается и в стратегии работы с персоналом. При разработке такой стратегии нужно поставить два основных вопроса:

- Какие люди требуются для того, чтобы управлять компанией и вести ее к стратегическим целям?

- Какие программы работы с персоналом нужно разработать и внедрить, чтобы привлекать, развивать и удерживать работников и эффективно конкурировать в этой области с другими компаниями?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, нужно рассмотреть четыре основных «измерения» организации (см. рис. 10). 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;



Рисунок 10. Четыре «измерения» организации

- (4) системы управления персоналом — механизмы реализации стратегии: общение, обучение, поощрение, развитие карьеры и т.д.

Управляя человеческим элементом 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 системы общения, оценки и поощрения, а также организационную структуру. 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.

Разработка *стратегии работы с персоналом* состоит из семи шагов и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена (см. рис. 11).

Шаг 1

- Уясните стратегию вашего бизнеса.
- Четко выделите основные движущие силы вашего бизнеса. Что это? Например, технология, сбыт.
- Какое влияние оказывают эти движущие силы на персонал вашей компании? В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты компании?

Шаг 2

- Напишите Заявление о миссии (Mission Statement) или Заявление о намерениях (Statement of Intent) в отношении персонала компании.
- 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?

Шаг 3

- Проведите SWOT-анализ компании (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — благоприятные возможности, Threats — опасности).
- Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала компании. Рассмотрите имеющиеся проблемы с квалификацией и потенциальными возможностями работников.

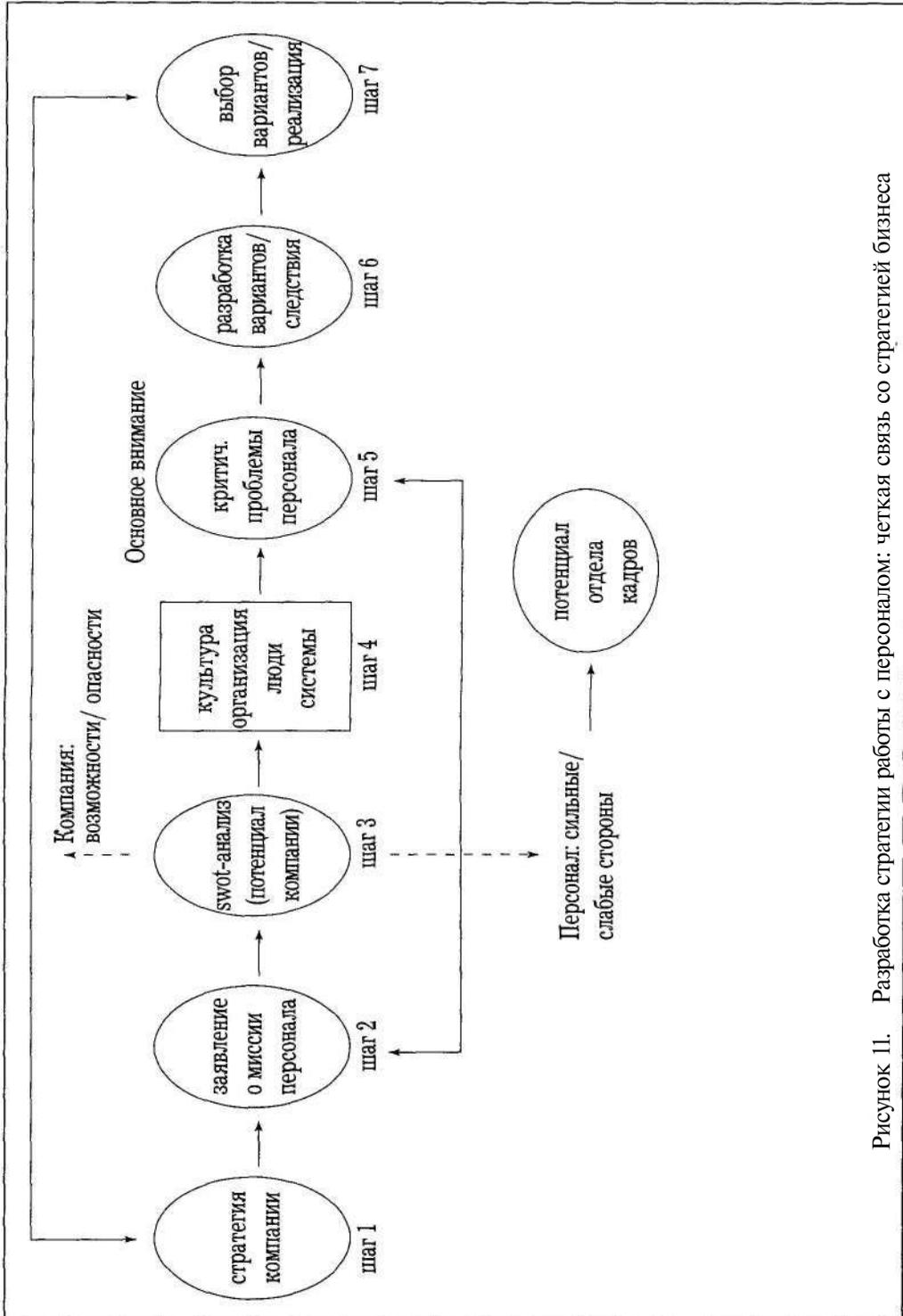


Рисунок 11. Разработка стратегии работы с персоналом: четкая связь со стратегией бизнеса

- Проведите энергичное исследование внешнего окружения вашего бизнеса и рынка. 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.

Шаг 4

- Проведите детальный анализ персонала, концентрируя внимание на культуре, организационной структуре, людях и системах управления персоналом (COPS-анализ: Culture — культура, Organization — организация, People—люди, HR Systems—системы управления персоналом).
- Проанализируйте: где вы находитесь сейчас? где вы хотите быть?
- Какие существуют расхождения между тем, где вы находитесь сейчас и где вы хотите быть?
- 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.

- Определите критические проблемы персонала, то есть те проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии бизнеса. Вы должны заниматься этими проблемами.
- Ранжируйте критические проблемы персонала по степени важности. Что произойдет, если вы не сможете их решить? Помните: вы пытаетесь определить, где компании следует быть, если сконцентрировать силы и средства.

Шаг 6

- Для каждой критической проблемы четко изложите варианты управленческих действий. Создавайте, думайте, творите — не довольствуйтесь очевидным. Это важный шаг, поскольку люди часто цепляются за известное, вместо того чтобы бросить вызов стереотипам. Подумайте о последствиях тех или иных вариантов действий.
- Подумайте о том, какой набор систем управления персоналом необходим для решения указанных проблем. Нужно ли улучшить общение, обучение, оплату труда?
- Как это отразится на компании и на работе отдела кадров?
- После того как вы проделали весь этот путь, можно ставить общие цели по каждому направлению работы:
 - (1) обучение,
 - (2) улучшение управления,
 - (3) совершенствование организационной структуры,
 - (4) оценка,
 - (5) поощрение,
 - (6) поиск и подбор персонала,

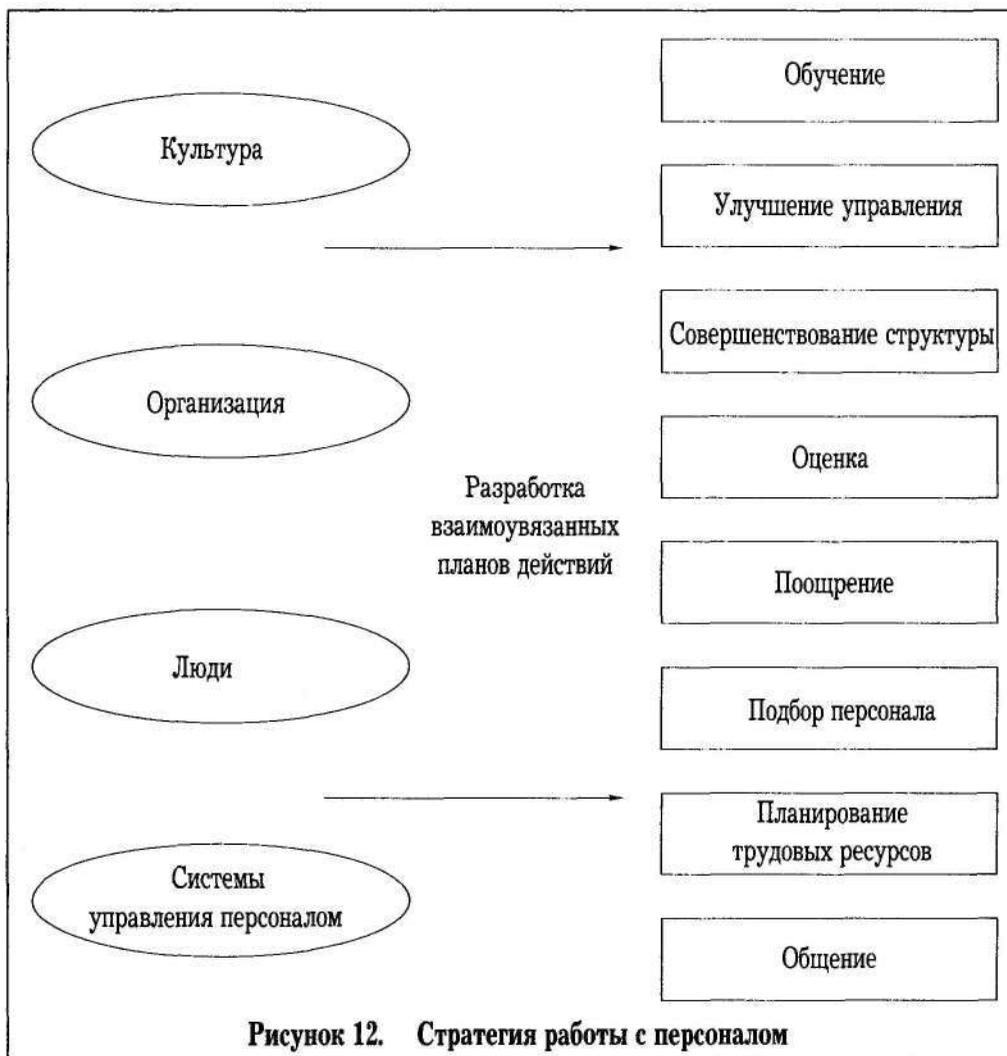
- (7) планирование трудовых ресурсов,
- (8) общение.
- Разработайте план действий в отношении критических проблем. Поставьте четкие цели и сроки решения ключевых задач.

Шаг 7

- Выполнение разработанных планов и оценка результатов.

Конечная цель разработки стратегии работы с персоналом состоит в том, чтобы поставленные цели взаимно поддерживали друг друга, и таким образом системы заработной платы и поощрения составляли единое целое с планами обучения и развития карьеры.

Очень мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование в результате неспособности компании обеспечить возможности служебного роста и развития (см. рис. 12).



Управляемые перемены

В наше время руководитель должен знать, как управлять переменами. Будь то изменение направления в бизнесе, крупная реорганизация, слияние или поглощение, менеджеры должны управлять процессом перемен. Сопротивление им со стороны персонала часто недооценивают и, как результат, плохо улаживают. Нередко руководители лучше обучены тому, «что» надо менять, чем «как» менять. Умение осуществлять перемены с минимальным сопротивлением является одним из важнейших элементов искусства управления.

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.

1. Почему люди противятся переменам?

Прежде всего следует подчеркнуть, что не всем переменам противятся. Склонность персонала быть в оппозиции новому часто перебивается перспективой более высоких воз-

награждении или интересной деятельности. Повышение зарплаты обычно приветствуется, однако там, где перемены затрагивают межличностные отношения или статус-кво, вероятно негативная реакция. Само намерение осуществить перемены нередко провоцирует сопротивление. Зачастую их смысл искажается вследствие плохой разъяснительной работы. То обстоятельство, что нововведения порождают страх, часто упускают из виду. Перемены всегда непривычны и связаны с неопределенностью, даже если они улучшают существующее положение дел. На уровне отдельной личности возникающие вопросы являются очень серьезными.

- Зачем нам нужны перемены?
- Не потеряю ли я работу?
- Какой будет моя новая роль?
- У меня будет новый начальник?
- Они реорганизуют мой отдел?
- Они изменят мою должность/статус?
- Что станет с планами моего отдела на будущее?
- Не повредит ли это перспективам моего служебного роста?
- Не придется ли мне менять место жительства?
- Могу ли я верить новому руководству?
- Что я буду от этого иметь?
- Когда произойдут перемены?

В периоды масштабных перемен, таких, как слияния или поглощения компаний, вопросы такого рода, оставленные без ответа, могут привести к хаосу в делах, поскольку люди концентрируют свое внимание и энергию на собственных переживаниях, а не на клиентах. Остается незамеченным и то, что подобные вопросы нередко задают себе руководители

<i>Проблемы</i>	<i>Симптомы</i>
• Смещение ролей	«Что, по их мнению, я должен делать». «Я думал, что они отвечают за это».
• Цинизм	«Не было ничего плохого в старом пути». «Это всего лишь временное явление».
• Приверженность прошлому	«Раньше было лучше».
• Приверженность высшего руководства	«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».
• Кто отвечает за осуществление перемен	«Это не имеет ко мне никакого отношения!»

Рисунок 13. Управление крупными переменами — некоторые типичные проблемы

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. 13). Серьезное планирование позволяет предвидеть большинство проблем и принять упреждающие меры. Однако даже в этом случае не всегда удается убедить людей в необходимости перемен.

2. Вопрос корпоративной культуры

В последнее время менеджеров убеждают обращать внимание на культуру их организаций, если они хотят управлять переменами более эффективно. Действительно, сплошь и рядом можно услышать слова руководителей о том, что для улучшения работы компании необходимо изменить ее культуру. Однако, несмотря на столь высокий интерес, корпоративная культура все еще остается для многих менеджеров чем-то туманным.

Возможно, самым распространенным определением корпоративной культуры является следующее: «Это то, каким образом мы здесь все делаем». Оно отражает стиль управления и атмосферу компании. В более детализированном виде это понятие включает следующие моменты.

(1) Убеждения и ценности:

относительно организации и ее места в мире, например: «Я верю, что наша компания борется за качество. Я думаю, что наша компания стремится стать лидером».

(2) Нормы:

наиболее принятое в данной организации поведение, например, методы решения проблем, формы проведения совещаний, обращение по имени, стандарты одежды, отношение к труду и т.д.

(3) Стиль:

стиль и манера поведения руководителей, например, открытые двери, диктаторский, поточески заботливый. Использование поощрений и наказаний.

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 это имеет место в случае с убеждениями и ценностями. Однако определить стиль управления в компании сравнительно легко. Наблюдая, как управляющие руководят и каковы критерии качества работы и обслуживания клиентов, мы многое узнаем о культуре организации. Посмотрите, например, как в компании решаются проблемы: создается комиссия или это поручается одному человеку? Другим наглядным примером культуры организации являются совещания. Некоторые компании проводят очень открытые совещания, тогда как другие — закрытые и секретные встречи в узком кругу.

Итак, является ли культура тем, в чем менеджеры должны быть заинтересованы? Здесь важно учитывать, что культура *может быть как ускорителем, так и тормозом деятельности организации*. ЭТОТ факт хорошо иллюстрирует модель, разработанная Колином Прайсом из «Прайс Уотерхаус» (см. рис. 14).

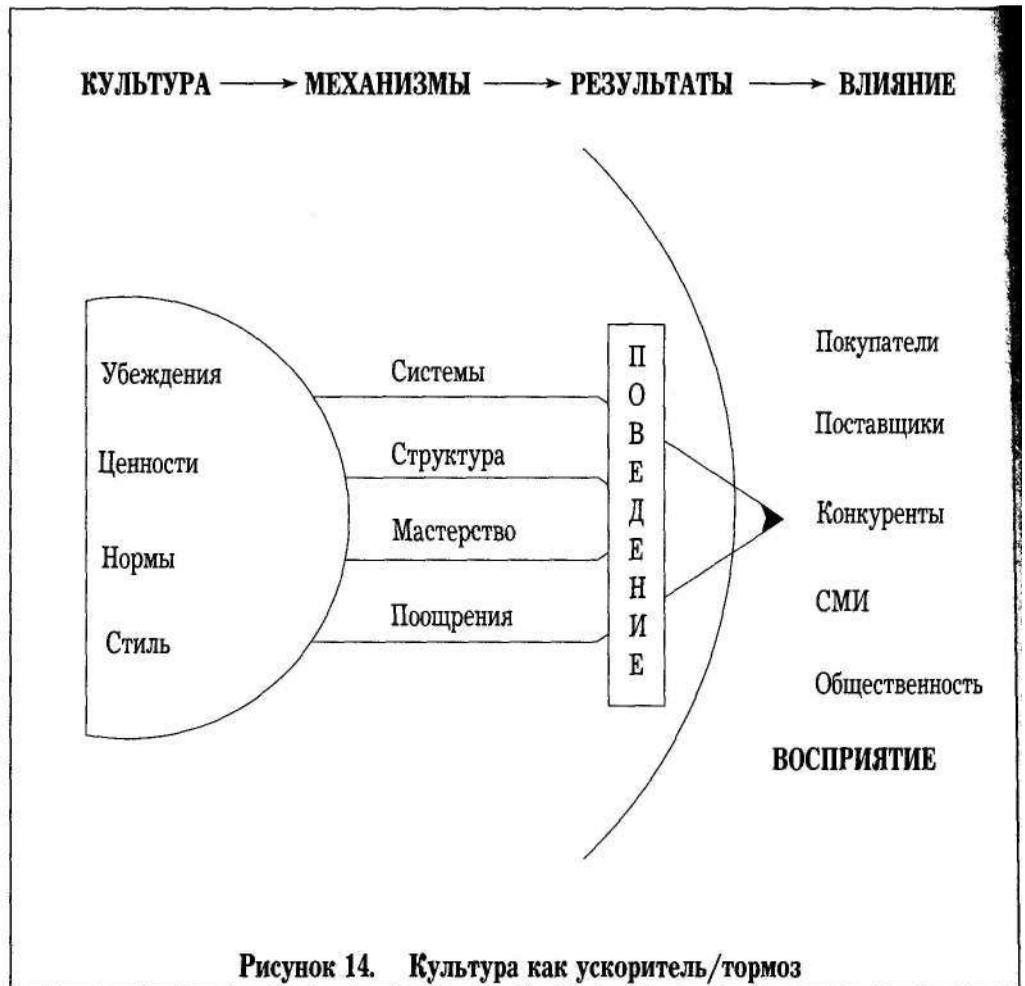


Рисунок 14. Культура как ускоритель/тормоз

В конечном счете о любой компании судят по ее деятельности на рынке. Восприятие играет здесь ключевую роль. Образ компании 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 об-

щается 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 образ компании.

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

(1) Системы

Изменение организационных систем является одним из излюбленных способов влиять на поведение людей. Так, огромные инвестиции в информационные технологии 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.

(2) 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. Тем не менее намерение усовершенствовать организационную структуру в конечном счете нацелено на изменение поведения людей: либо путем усиления контроля над персоналом, либо в результате большей автономии и свободы действий менеджеров.

(3) 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.

(4) Поощрения

Изменение систем заработной платы и поощрений также нацелено на переориентацию поведения персонала. В отношении производственных рабочих это может быть повышение 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».

Во многих случаях подобные «рычаги перемен» работают эффективно. Однако фактом является и то, что 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.

Кампании заботы о покупателях — предостережение

В последние десятилетия мы наблюдали огромный интерес бизнеса к теме заботы о клиентах. Воодушевленные успехом таких авиакомпаний, как «САС» и «Бритиш Эйрвэйз», фирмы других отраслей — от производственных до финансовых — предприняли попытки повторить их успехи. Были инвестированы 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 учас-

тия. В результате многие инициативы свелись к «кампаниям улыбок», когда персонал передней линии 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 «Бритиш Эйруэйз» 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 клиенте;
- 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 привержено им. Тот факт, что Колин Маршалл, генеральный директор «Бритиш Эйруэйз», 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 (новой) бизнесом.

3. 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, имеет 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;
- *сопротивлении* — культура тормозит перемены; 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.

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 одну ночь, поэтому руководители и сотрудники должны быть готовы к задержкам и временным отступлениям;
- (4) эффективная разъяснительная работа, акцентирующая роль менеджеров среднего звена и рядовых работников в процессе перемен и обеспечивающая их заинтересованность и участие в переменных;
- (5) выделение средств на обучение персонала.

Помните, в долгосрочном плане людям интереснее то, как руководители себя ведут, а не что они говорят. Написать яркие заявления о миссии компании или чувстве заботы о покупателях сравнительно просто. Намного труднее воплотить эти слова в реальные дела. «Вести себя и руководить в соответствии с тем, что говоришь», — реализация этого принципа может оказаться для некоторых менеджеров очень тягостной.

4. Как управлять переменами

- Развивайте *вкус к переменам*. Если перемены происходят часто, их легче воспринимать. Люди свыкнутся с идеей

перемен, если начнут воспринимать их как часть обычной работы.

- *Укрепляйте доверие*. Многое зависит от степени уверенности персонала в руководстве и доверия к нему. Нужно строить доверительные и прочные деловые отношения на длительный период.
- *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.
- *Целитесь 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. Это укрепляет верность принятому решению. Разговоры с людьми просто повышают их осведомленность, тогда как совместный поиск и нахождение решений ведут к значительно большему согласию и стремлению участвовать в их реализации.
- *Старайтесь не использовать слишком много аргументов* — опирайтесь на главные.
- *Избегайте критики прошлого*; концентрируйтесь на позитивных аспектах перемен и стремлении двигаться вперед.
- Задавайте *вопросы*, которые будут направлять обсуждение в области согласия.

- *Нацеливайтесь на приемлемое решение*, необязательно 100-процентное изменение взглядов людей.
- *Доброжелательно выслушивайте* проблемы и возражения, но не считайте, что высказанные возражения непременно являются подлинными; они могут всего лишь маскировать возражения, которые человек не хочет открыто признавать.
- *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».
- *Исходите из того, что согласие уже получено* и делайте упор на преимущества и выгодах, признавая в то же время имеющиеся трудности. Предложите относиться к неизбежным переменам как к проблемам, которые можно преодолеть. Попросите совета о том, как решить наиболее явные проблемы.
- *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 с другими долей ответственности* за перемены.
- *Обеспечьте переподготовку*, где необходимо. Постарайтесь иметь четкую программу или процедуры обучения.
- Наконец, *помните: то, что правильно, логически может быть неправильно психологически*.

5. Как планировать начальную стадию перемен

«Метод колеса» (см. рис. 15)

- (1) Определите *цель*, которую вы хотите достичь путем нововведений.
 - Чем конкретнее *цель*, тем легче выявить способы ее достижения.
 - Возможный пример: «Увеличить объем производимой группой продукции с 70 до 80 процентов от теоретически возможного максимума».
 - Цель может быть промежуточным (но реальным) шагом к более важной цели. Так цель инженера по технике безопасности обеспечить, чтобы все работники носили защитные каски, может быть достигнута путем выполнения серии более реальных стадий, например: обеспечить, чтобы начальники носили защитные каски.
- (2) Запишите *цель* (в сокращенной форме) в центре листа бумаги.
- (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) Определите реакцию со стороны каждой «спицы». На этой стадии вероятная реакция может быть отмечена в самом общем виде: одобрение, возражение, безразличие.

(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.
- Стоит наладить контакт с такими лицами, поскольку они могут обеспечить обратную связь в отношении вероятного восприятия предлагаемых вами нововведений другими людьми.

(8) Выберите *приоритетные* «спицы». Такие «спицы» могут влиять на другие «спицы», или сила их противодействия переменам может быть столь велика, что необходимо предпринять какие-то действия.

(9) Проанализируйте взаимоотношения «спиц». Поочередно рассматривая, как на каждую «спицу» влияют другие «спицы» или как она влияет на них, иногда можно обнаружить новые подходы к осуществлению перемен.

(10) Проанализируйте движущие и сдерживающие силы в первой *приоритетной* «спице».

- Возьмите чистый лист бумаги и проведите посередине горизонтальную линию, отражающую равновесие между вашей позицией и позицией этой «спицы».
- Движущие силы — это доводы и мнения в пользу перемен.
- Сдерживающие силы — это доводы и мнения против перемен.
- Безусловно, иногда вы будете ошибаться в оценке как реальных факторов, образующих движущие силы, так и подлинной мощи каждого сдерживающего фактора. Ваша точность зависит от накопленного опыта.
- 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.

- Теперь вы можете начать разрабатывать стратегию перемен, учитывающую все основные действующие лица и группы, а также вероятные формы противодействия.

- 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 и напряженностью, за что в конечном счете вам (или еще кому-то) придется платить.
- 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.

Анализ расстановки сил на «приоритетной списке»



(12) Предупреждение

- «Метод колеса» отражает всего лишь точку зрения конкретного человека. 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.

Баланс сил можно изменить:

- устранив или уменьшив *сдерживающие силы*;
- увеличив (или добавив) *движущие силы*.

Предостережение

В целом, политика увеличения (или добавления) движущих сил обычно бывает успешной, поскольку руководство очень много работает в этом направлении и оказывает давление на подчиненных. Однако она может породить и противодействующие силы, что в долгосроч-

Рисунок 15. Иллюстрация «метода колеса»



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

ном плане наносит ущерб эффективности и гибкости организации.

- Метод «колеса» касается только разработки стратегии: он не имеет отношения к работе с отдельными людьми или детальному

8.4. Общение

Существенным элементом эффективного управления людьми является умение руководителей общаться с персоналом. Компании, где такое общение налажено и где персонал вовлечен в решение важных вопросов, вознаграждаются заинтересованностью работников, их большей преданностью организации и поддержкой действий дирекции.

Стремление повысить эффективность общения обусловлено стратегическими факторами, в частности:

- возрастающей конкуренцией и вытекающей из этого необходимостью доводить информацию о реальном положении дел до персонала;
- необходимостью изменений в культуре и структуре компании;
- потребностью в большем сотрудничестве, деловых предложениях и идеях со стороны персонала;
- потребностью в большей гибкости и эффективности бизнеса.

На более прикладном уровне целями общения в рамках организации могут быть:

- информирование,
- обучение,

воплощению нововведений.

- При описании существующей расстановки сил вы можете упустить из виду важные элементы, либо неправильно оценить силу отдельных факторов.

- убеждение,
- согласование,
- обращение за советом,
- поддержание дисциплины,
- оспаривание,
- побуждение,
- сплочение коллектива,
- вовлечение,
- выяснение.

Прежде всего люди хотят знать о планах компании на будущее и о том, как оценивается их работа. Поэтому информация, доводимая до персонала, должна быть:

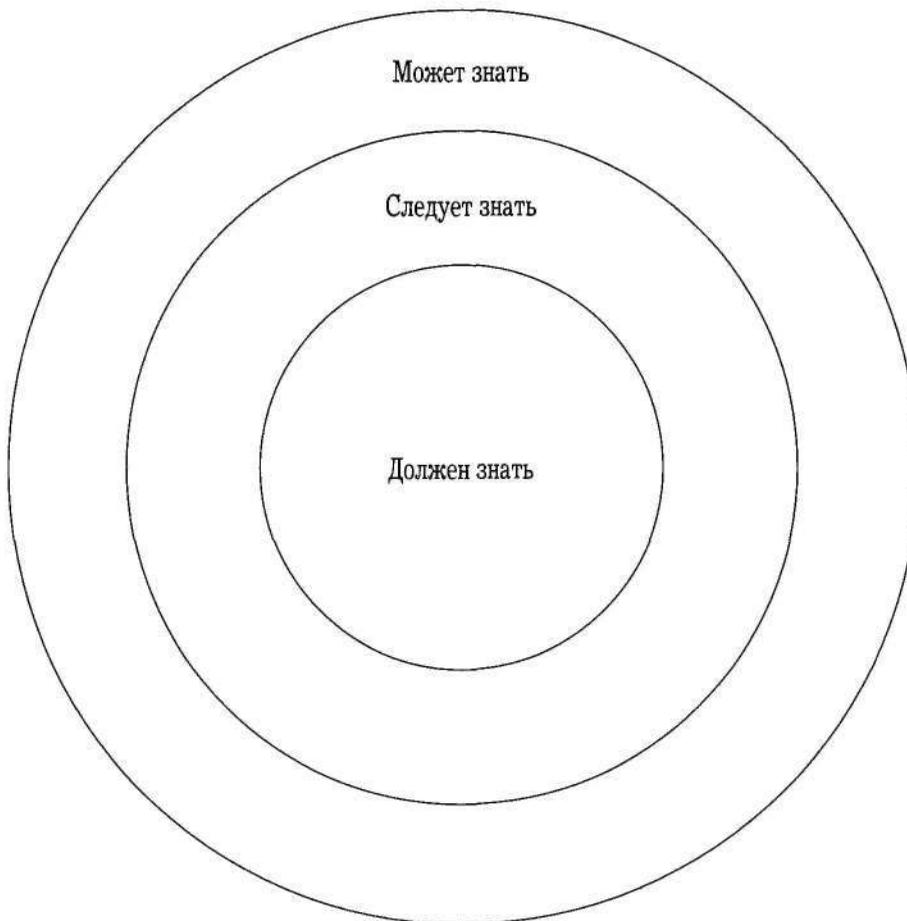
- точной,
- понятной,
- деловой,
- существенной,
- своевременной,
- надежной,
- достоверной.

Руководители могут также разграничить уровни информации: что персонал обязан знать, что ему следует знать и о чем он мог бы знать (см. рис. 16).

Каналы общения

Многие компании поощряют работников вносить идеи и предложения по улучшению деловой деятельности. В свою очередь, руководители нередко советуются с людьми по вопросам, которые

Рисунок 16. Эффективное общение

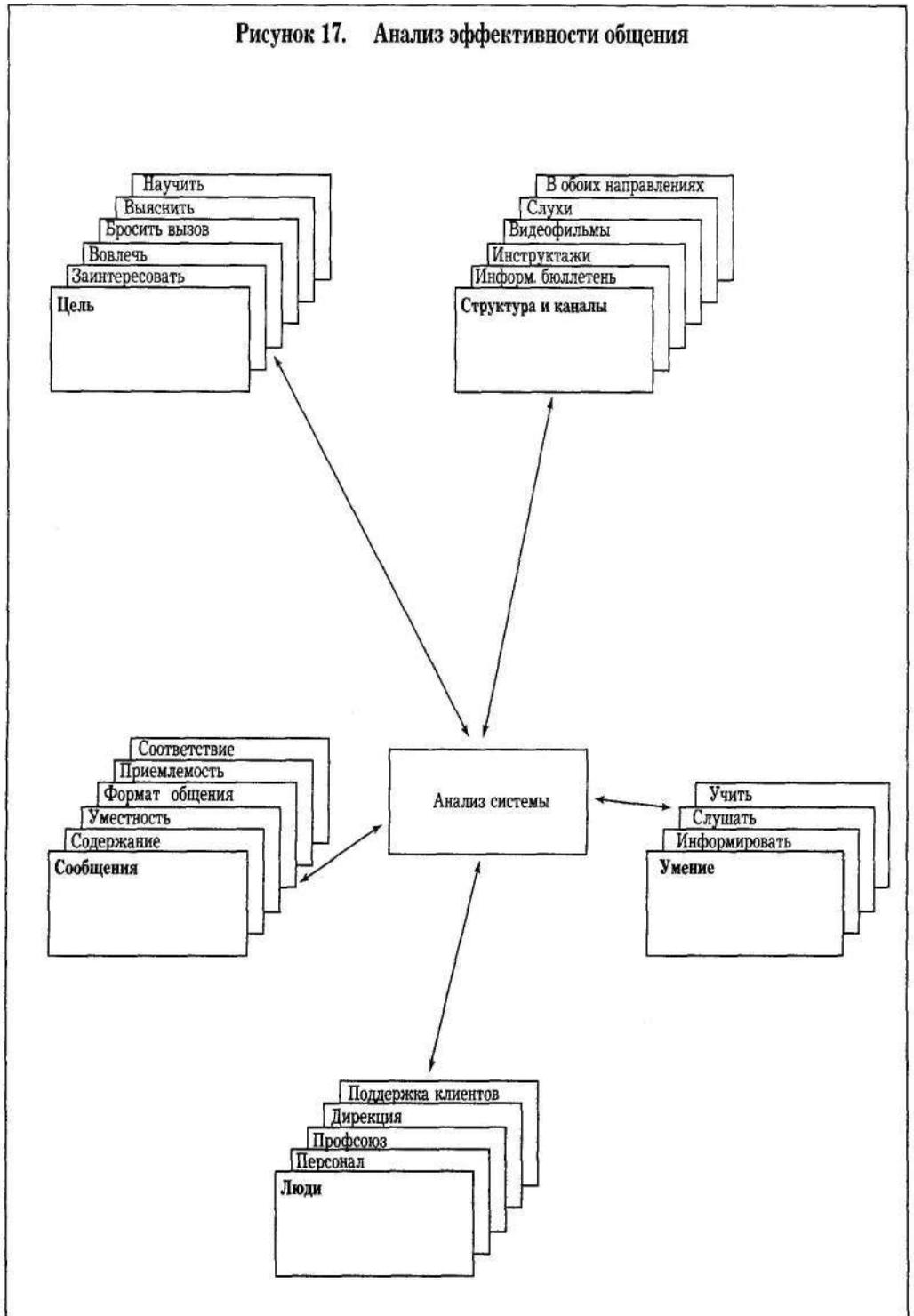


Должен знать: Жизненно важная информация: прибыльность, деятельность компании, местные/бригадные новости, деятельность подразделения, техника безопасности

Следует знать: Важная, но не основная информация: изменения в руководстве компании, деятельность конкурентов, разработка новых видов продукции

Может знать: Относительно неважная информация

Рисунок 17. Анализ эффективности общения



непосредственно их затрагивают. Выбор каналов общения никогда не был столь разнообразным:

- доски объявлений в офисах,
- еженедельные информационные бюллетени,
- справочники для персонала,
- производственные совещания,
- неформальные обсуждения,
- аудио-/видеокассеты,
- меморандумы,
- собрания персонала,
- электронная почта,
- журналы/газеты компании,
- профсоюзы,
- СМИ — пресса, радио и телевидение,
- слухи.

Помните: сообщение важнее, чем средство его доставки. Немало дорогостоящих корпоративных видеороликов потерпели фиаско, потому что средство доставки выглядело важнее самого сообщения.

Встречное общение всегда лучше одно-стороннего. Личные инструктажи и дискуссии между менеджерами и персоналом являются самым эффективным средством общения. Но и здесь успех зависит от качества информации и сути сообщения.

Существенное значение имеет скорость передачи сообщений. Бессмысленно инфор-

мировать о том, о чем большинство людей уже знает. Слухи остаются важным каналом общения во многих организациях. Порой их очень трудно опередить. Однако, отдавая должное слухам, персонал не особенно доверяет точности этого канала информации. В большинстве случаев люди предпочитают получать информацию непосредственно от руководства.

Анализируя проблемы общения, менеджеры должны обращать внимание на области, показанные на рис. 17. Необходимо регулярно анализировать любые изменения в системе коммуникации. В компаниях случается немало стрессовых ситуаций и проблем, требующих нестандартного подхода. Сама сменная организация труда может стать причиной небольших сложностей при попытке быстрого распространения сообщений.

Хотя в организациях наблюдаются значительные сдвиги в информировании персонала, тем не менее имеются основания полагать, что там, где такая практика не опирается на постоянную поддержку высшего руководства, она быстро увядает. Размеры компаний и выделяемые ресурсы, конечно, оказывают влияние на эффективность коммуникационных систем, однако важнейшими факторами успеха являются заинтересованное отношение руководителей и обеспечение надлежащего обучения.

1. Что это такое?

Немногие виды деятельности порождают столько эмоций, страхов и пуганицы, как переаттестация сотрудников.

Это вызывает сожаление, поскольку во многих организациях проверка и оценка рабо-

I 8.5. Как обеспечить эффективную работу персонал - переаттестация

ты сотрудников является полезной и позитивной деятельностью, способствующей развитию нормальных трудовых отношений.

В чем тут различие? В одних компаниях кто-то наверху придумывает порядок или процедуру этого мероприятия, рассылает его по подразделениям и заявляет: «С первого числа следующего месяца будет проводиться переаттестация». В других компаниях формы и методы оценки трудового вклада работников разрабатывают с их участием. Выявляются и тщательно обсуждаются возможные страхи и опасения, а сами методы переаттестации подвергаются регулярному пересмотру. Но главное, все понимают цель этой работы: дать возможность каждому сотруднику и его руководителю увидеть и оценить, насколько они соответствуют современным и будущим потребностям бизнеса.

2. Зачем это делать?

Эффективность работы людей в компании зависит от двух параллельных процессов:

- обеспечения соответствия работников (в плане квалификации, знаний и интересов) служебным обязанностям, как текущим, так и ожидаемым в перспективе;
- развития трудовой деятельности в направлении ее большего соответствия квалификации и интересам работников.

Иногда эти процессы конфликтуют, однако хороший руководитель в состоянии улаживать подобные конфликты.

Значительная часть работы руководителя заключается в отслеживании, развитии и поддержании равновесия в коллективе. Опытные менеджеры делают это рутинно, в ходе

повседневного управления, распределения работ и контроля.

Однако эффективный работник это нечто большее, чем просто «квалифицированный вентиль», открываемый и закрываемый начальником. Он сверяет и развивает свои навыки в соответствии с требованиями, предъявляемыми работой.

Как все саморегулируемые и самоконтролируемые системы, руководитель и работник нуждаются в четких целях и обратной связи, чтобы работать успешно. Они могут взаимодействовать непрерывно, но иногда просто полезно взять «тайм-аут» от рутинных дел, чтобы уточнить цели и обеспечить друг друга обратной связью.

В процессе переаттестации следует рассмотреть вопросы, типа:

- «Что я делаю правильно?»
- «Что я делаю неправильно?»
- «Как можно делать это лучше?»
- «Нужно ли мне измениться?»
- «Чем вы можете мне помочь?»

Ответы должны базироваться на фактах, иначе от них будет мало пользы. Поэтому проверку целесообразно сосредоточить на выполнении работником служебных обязанностей, а не его личных качествах.

3. Цели

Переаттестация может быть нацелена как на работника, так и на организацию.

(1) Работник

В ходе переаттестации можно решить широкий спектр проблем отдельных сотрудников при условии, что проделана нижеперечислен-

ная работа, причем сам сотрудник участвовал в ней и в состоянии выполнить намеченное:

- работник поставлен в известность о том, что организация проводит оценку его деятельности;
- проанализированы причины успехов и неудач;
- разработаны планы и программы работы на будущее;
- обсуждены планы и возможности служебного роста;
- определены потребности в профессиональном обучении и согласованы его цели.

(2) Организация

Одновременно может быть собрана информация, необходимая для нужд организации. В частности:

- определена эффективность методов подбора кадров;
- дана оценка программ профессионального развития;
- проверена правильность прошлых решений о повышении в должности;
- выявлены одаренные работники;
- проведено планирование трудовых ресурсов и замещения освобождающихся должностей;
- разработаны бизнес-планы;
- собрана информация для решений по заработной плате.

В долгосрочном плане организация заинтересована в хорошей информационной системе, охватывающей указанные направления.

4. Как это делать?

Продуманные процедуры переемственности могут помочь как руководителю, так и работнику решить две главные задачи:

- обеспечить базу для сравнения работников;
- сосредоточить внимание на основных вопросах и проблемах при подготовке к собеседованию.

Во всех случаях собеседование является важнейшим этапом. Соблазнительно было бы думать, что «беседа» за чашечкой кофе в столовой компании представляет собой идеальную форму этого мероприятия. Однако опыт показывает, что в подобной обстановке обычно избегают трудных вопросов и разговор легко отклоняется от темы. Непринужденный, но серьезный разговор гораздо полезнее и для руководителя, и для работника. Такое собеседование подчеркивает, что это «работа», а не постороннее занятие.

5. Собеседование

Однако проводить собеседования непросто. Это требует определенных навыков, которым нужно учиться и затем отрабатывать на практике. Хорошее собеседование предполагает сотрудничество и работу с обеих сторон. Ответственность за качественное рассмотрение вопросов лежит не только на интервьюере. Поэтому наставление для менеджеров по проведению собеседования целесообразно показать и интервьюируемому. Вот несколько полезных советов из него:

- обе стороны готовятся отдельно, анализируя то, что было сделано, и то, как они представляют себе эту работу в будущем;
- относитесь к собеседованию как к совместному совещанию по решению проблем, а не перекрестному допросу;

- подготовьте схему или план вопросов, которые вы хотите обсудить;
- подкрепляйте свои высказывания фактами из собственной работы; не превращайте собеседование в состязание мнений;
- обсудите и придите к согласию в отношении того, что именно было сделано, прежде чем переходить к оценке «хорошо — плохо»;
- анализируйте как успехи, так и неудачи;
- не давайте скоропалительных обещаний, чтобы избежать обсуждения трудной темы;
- время от времени представляйте себя на месте собеседника, часто это помогает решать проблемы;
- продвигайтесь к разработке согласованного плана действий.

Большая часть ответственности за успешное проведение собеседования лежит на руководителе, и здесь ему могут помочь следующие советы:

- объявите цель собеседования и получите согласие интервьюируемого;
- помните: интервьюируемый рассказывает то, «как он видит», поэтому выслушайте его;
- не говорите, что ему *следовало бы* думать; он говорит вам то, что *думает*;
- спросите о мнении собеседника и выслушайте его, прежде чем высказывать собственное;
- поощряйте интервьюируемого вносить как можно больший вклад в решение проблем и разработку плана дальнейших действий. Помните, что это его проблемы и планы, и вполне возможно, что он знает свою работу лучше вас.

6. Семь смертных грехов

Высказывания должны быть продуманными, а сама манера разговора отработана на практике. Ниже представлены некоторые типичные вербальные ошибки, допускаемые при собеседовании, и лекарства от них.

«Чем вы занимались?»

Руководителю следовало бы знать.

«Я думаю, что вы лентяй».

Ну и что? Это влияет на работу?

«Конечно, вы взвалили это на меня».

Готовьтесь, как следует.

«Те дела сделаны хорошо, поэтому оставим их. А вот это ужасно. Почему?»

Анализируйте успехи и неудачи.

«Может это и так, но вы не знаете, что...»

Не кройте козырями.

«Вот и все. До следующего года можно расслабиться».

Это неправильно. Проверки помогают повседневной работе, а не заменяют ее.

«У меня вообще-то нет времени для этого».

Чем вы заняты, если у вас нет времени на то, чтобы оценить работу и профессиональный рост ваших сотрудников? Видимо, они работают неэффективно, а менеджеры плохо управляют.

8.6. Человеческие ресурсы и ваша компания

Представленные ниже контрольные вопросы могут оказаться полезными при анализе дел в вашей компании.

Список вопросов не является исчерпывающим и его следует рассматривать как основу. Используйте эти вопросы для пробуждения мысли и стимулирования дискуссий, а не как самоцель. Они помогут вам понять ключевые кадровые проблемы организации.

Цель этой работы—определить, как продуманный и планомерный подход к управлению персоналом может улучшить деятельность компании.

1. Стратегия бизнеса и управление персоналом

Контрольный список «панических настроений»

Сигналы о том, что организация в опасности:

- хронические проблемы трудовых отношений;
- не исчезает недовольство работников;
- возрастающая/неравномерная текучесть кадров;
- растущее число жалоб клиентов;
- нет гордости за свою организацию;
- 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;
- низкие критерии и плохая практика подбора кадров;
- отсутствуют программы повышения квалификации менеджеров;
- не проводится ознакомительное обучение новых работников;
- не хватает работников основных специальностей;
- вражда между подразделениями.

2. Культура, организация, люди, системы (COPS-анализ)

Культура

- Отождествляют ли себя с организацией ваши сотрудники, и считают ли они, что «успех компании» напрямую выгоден 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?

Комментарии

Комментарии

- 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?

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?

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?

Комментарии

- 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?

Проанализируйте

(1) Каковы три главные проблемы в области трудовых ресурсов, с которыми сталкивается ваша компания?

(а) _____

(б) _____

(в) _____

(2) Какие планы/действия вы предпринимаете, чтобы решить их?

- (1)
 - Почему его работа неудовлетворительная?
 - Какие факты позволяют вам утверждать, что дела идут не так?
 - Вы четко представляете себе, что должен делать работник?
- (2)
 - Может быть, лучше делать эту работу каким-то иным способом?
 - Можно ли изменить приемы работы?
 - Вам разрешат это сделать?
 - Что нужно сделать, чтобы изменить приемы работы?

3. Выявление потребностей в обучении

Что делать, если работник вашего отдела, подразделения или компании не выполняет работу, которую ему следовало бы делать? Вначале задайте себе несколько базовых вопросов:

Если требуется внести изменения в характер выполняемой работы, проанализируйте, с чем связана данная проблема:

- с выполняемой работой?
- с личными качествами работника?

Вначале рассмотрим «*выполняемую работу*».

- (1)
 - Вознаграждает ли она трудовое усердие?
 - Не считает ли работник, что достижение желаемых результатов требует от него «слишком больших усилий»?
 - Какое удовлетворение (например, льготы, престиж, свободное время) получает работник в результате выполнения этой работы?
 - Не поощряете ли вы второстепенное и не упускаете ли из виду главное в поведении работника?
 - Не следует ли изменить систему поощрений?
- (2)
 - Согласен и хочет ли работник пройти курс обучения?
 - Будет ли обучение способствовать его профессиональному росту?
 - Какой курс обучения вы порекомендовали бы?
 - Что произойдет, если работник не пройдет переобучение?
- (3)
 - Что мешает повышению квалификации?
 - Знает ли работник, чего от него ждут в смысле качества и результатов работы?
 - Не испытывает ли работник дефицита времени или средств?
 - Что нужно изменить: требования, предъявляемые к работе, или методы ее выполнения?

Рассмотрим «*личные качества работника*».

- (1)
 - Способен ли он делать эту работу?
 - Какие физические и умственные качества необходимы для этого?
- (2)
 - Работник когда-нибудь делал эту работу хорошо?
 - Не изменилось ли содержание работы?
 - Не научился ли работник делать эту работу?
 - Не требуется ли ему освежить знания?
 - Есть ли обратная связь, подсказывающая, как лучше выполнять эту работу?
- (3)
 - Часто ли работнику приходится делать эту работу?
 - Нужно ли ему больше практики?
- (4)
 - 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?

После этого нужно определить:

- Нет ли среди возможных вариантов решений таких, которые являются неприемлемыми или выходят за рамки имеющихся ресурсов?
- Какой вариант решения потребует наибольших/наименьших усилий?
- Какое решение скорее всего приведет к успеху?
- К реализации какого решения мы лучше всего подготовлены?
- Стоит ли «играть свеч»: сколько это будет «стоить» и каковы выгоды в случае успеха?

Конкурентоспособная рыночная стратегия

9.1. Цель стратегий

9.2. Сегменты рынка:
от акул до пираний

9.3. Издержки
и доля рынка

9.4. Выручка и затраты:
оптимизация операций

9.5. Стратегия:
формулирование,
планирование
и реализация

9.1. Цель стратегий

9.1. 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.

Само слово «стратегия» часто употребляется неправильно. Вот несколько примеров, почерпнутых из реальных деловых обсуждений.

Стратегия это *не*

- план достижения 20-процентного 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;
- покупка компаний А, Б и В
— приобретение компаний должно быть результатом стратегии, а не наоборот.

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.

Почему стратегия так важна? Потому что взаимодействие *потребностей* покупателей и конкурирующих между собой *предложений и цен* 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 «ИБМ» 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, то есть создала структуру.

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 годов, которая успешно предугадала необходимость замены грузовых судов, построенных в 1940-х годах и все еще эксплуатирувавшихся 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,
- технические особенности,
- стоимость запасных частей,
- торговая марка.

Из этого перечня вы можете сделать полезные выводы. Например, недавнее исследование покупательских предпочтений в отношении продукции контрольно-измерительной и инструментальной промышленности 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, то есть достоверно отражала структуру рынка;
- (2) выстраивать вопросы в последовательности, позволяющей выяснить, что в действительности думают ваши покупатели.

9.2. Сегменты рынка: от акул до пираний

Иногда на рынке какого-то товара появляются различия в спросе, то есть 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, от-

личающихся 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:

<i>Рейтинг</i>	<i>Профессионалы</i>
1	Вес
2	Технические характеристики
3	Качество/Надежность
4	Ассортимент
5	Цена

<i>Рейтинг</i>	<i>Любители</i>
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:

<i>Средневзвешенный критерий</i>	<i>Мы</i>	<i>Они</i>
4	Техническая спецификация	9 8
2	Поставки/Программа работ	9 8
3	Техническое обслуживание	8 9

1	Цена	7	8
5	Гарантия качества	10	6

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,
- (2) что предлагают конкуренты, мы можем узнать
- (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* проводит такую же политику, как и известная компания «Маркс и Спенсер» (сеть универсальных магазинов). 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* испытывает массу проблем. (Если у вас еще есть его акции, продавайте их поскорее!) Хватается за все, но нигде не достигает хороших результатов.

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 потребительную стоимость ваших товаров/услуг.

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:
 - 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:
 - 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.

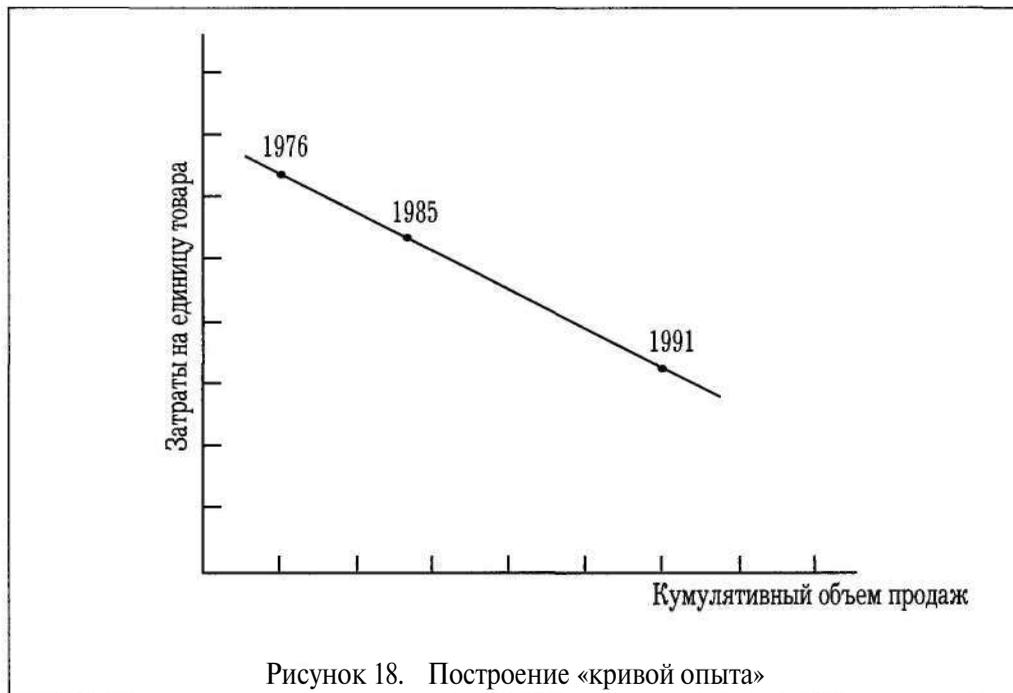
- Будьте последовательными в своем исследовании рынка, то есть в логике задаваемых вопросов.
- Всегда добивайтесь репрезентативности выборки.
- Перепроверяйте свои предположения путем дальнейших исследований, например, анализируя данные отдела сбыта.

9.3. Издержки и доля рынка

В последние десятилетия было много написано о стратегии бизнеса в условия рыночной конкуренции. Появились и получили развитие теории доли рынка и жизненного цикла продукта. Суть классической теории состоит в следующем:

1. «Кривая опыта» (The experience curve)

- 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.

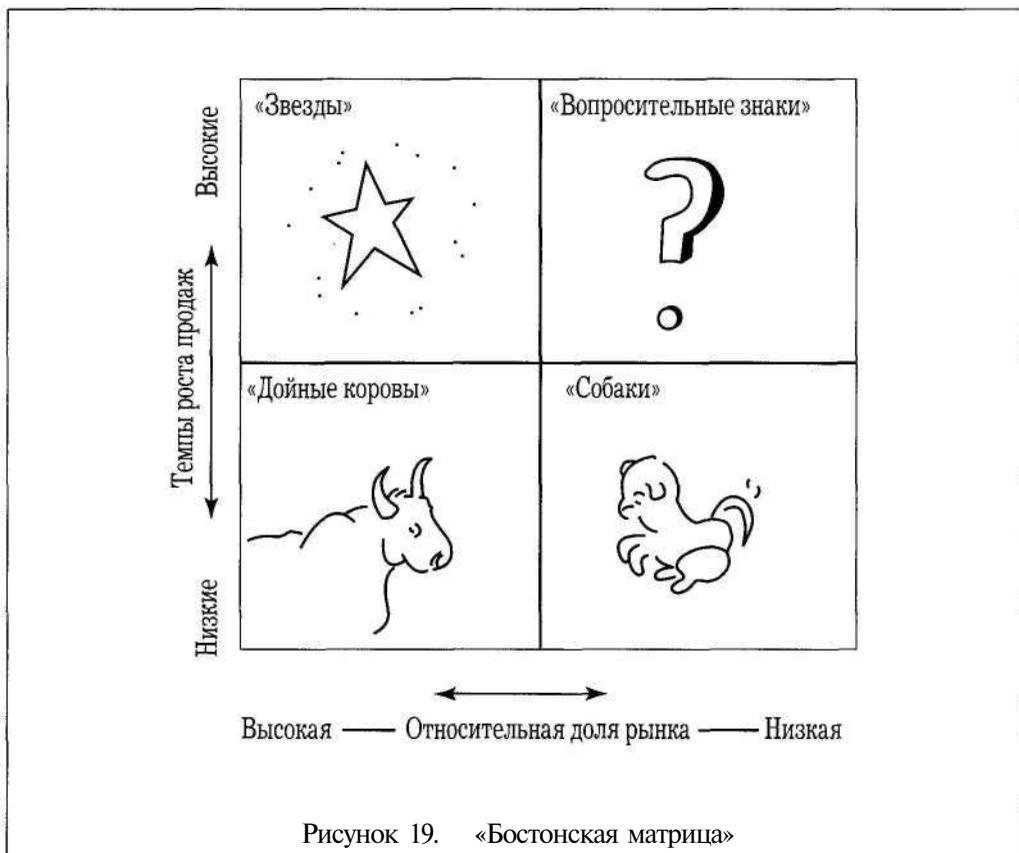
Иными словами, издержки являются функцией кумулятивного объема продаж. Высокая доля рынка может обеспечить низкие издержки и высокую прибыль. Поэтому управление сбытом различных товаров должно быть дифференцированным в зависимости от их относительной доли рынка и темпов его расширения. Это позволит достичь более высокой доли рынка каждого товара по сравнению с конкурентами (см. рис. 18).

Когда вы имеете дело с долей рынка, помните:

- (1) важно очень четко представлять себе, о каком именно рынке или рынках идет речь.
- (2) ключевыми словами являются: «по сравнению с конкурентами», то есть ваш объем продаж, издержки и цены являются функцией *потенциального* рынка с учетом возможностей конкурентов.

2. 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. 19), 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.

- 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.

3. Жизненный цикл товара

Жизненный цикл товара (см. рис. 20) представляет собой важнейший компонент традиционной стратегии бизнеса. Говоря просто, это отслеживание изменения объема и темпов роста продаж товара с течением *времени*.

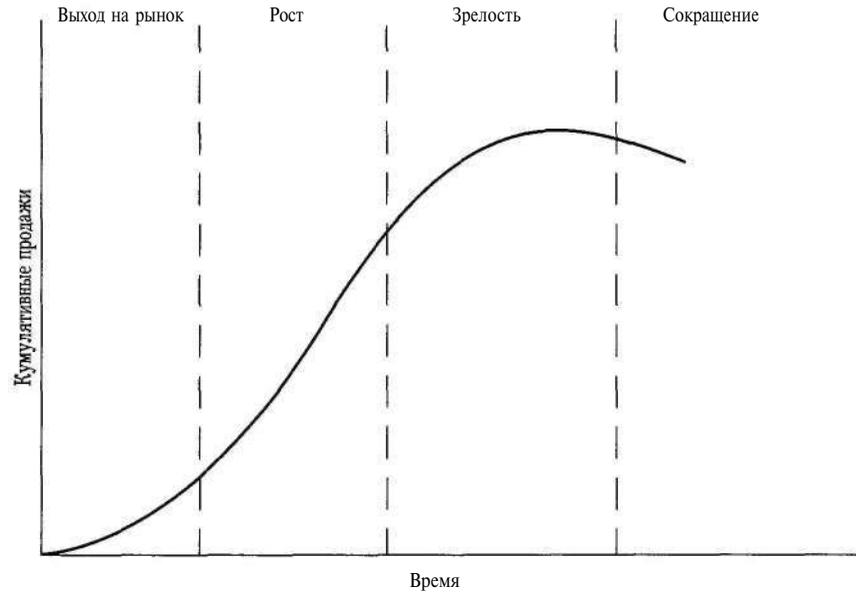
Очевидно, что важно проследить рост доли рынка в конкретные периоды *времени*.

Будьте начеку, когда начинается *замещение* товара. Этот период может оказаться достаточно продолжительным: например вытеснение персональными компьютерами электрических пишущих машинок. Остерегайтесь насыщения рынка, думайте не только о проникновении на рынок, но и о грядущем замещении товара. Помните об электрических ножах для нарезания ломтиков мяса: кто пользуется ими теперь?

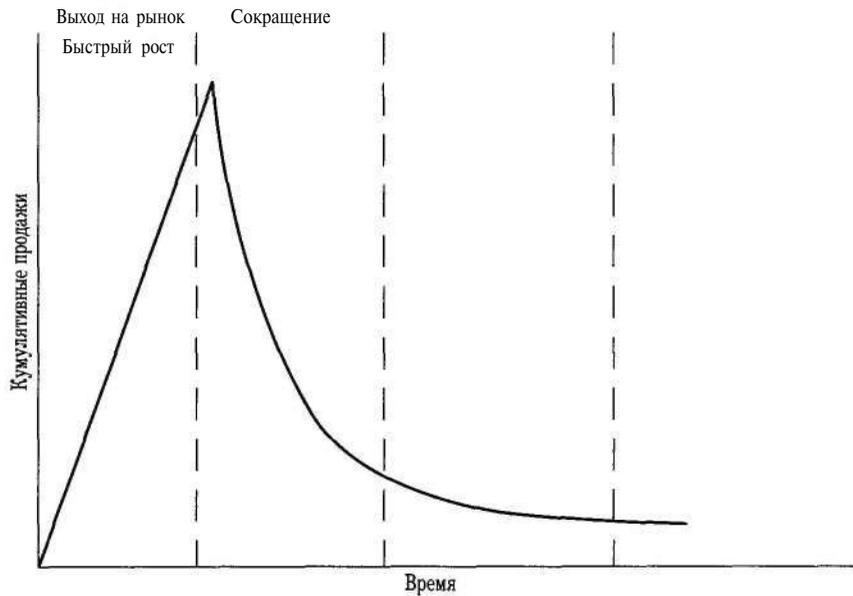
Стремитесь не просто к росту продаж и доли рынка, а к *устойчивой доле рынка*. «Кривая опыта» показывает, что по мере того, как компания накапливает опыт производства какого-то товара, его себестоимость снижается. Это связано с эффектом массового производства.

Опыт корпорации «Хонда» и японской сталелитейной промышленности служат хорошей иллюстрацией этому:

Рисунок 20. Примеры жизненного цикла товара



(а) Типичный товар



(б) «Нетипичный» товар, например, электрический нож для нарезания мяса, — нет периода зрелости и быстрое падение спроса

- японская сталь потекла на Запад в 1950-х годах;
- 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.

9.4. 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.

Важно определить, в какой мере различные *виды деятельности* соответствуют ассортименту выпускаемой продукции. Каким образом можно достичь преимуществ в издержках по различным видам деятельности? Для этого необходимо понять:

- двойственную ориентацию компании, то есть
 - ее рыночные позиции по товару/сегменту рынка,
 - то, 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?
- Не стремитесь заполучить финансовые отчеты конкурентов, — вы не узнаете много нового.
- 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 сбытовую 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

и в результате

- вашу маржу (показывающая 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 четыре или более основных видов деятельности вашей компании. Сделайте то же самое в отношении главного конкурента. Оцените, где ваши издержки ниже, а где нет.

19.5. Стратегия: формулирование, 1 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*, то есть 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;
- японцы обычно обсуждают вопросы стратегии большими группами (в противоположность англичанам). Разрабатываемые ими стратегии часто бывают очень успешными. Стратегия формируется медленно, идеи неоднократно фильтруются (часто уже после совещаний), и компания получает выгоду от широко расставленных сетей;
- людям нравится рассказывать о своих идеях: внимательно слушайте, что говорит вам компания, рынок и другие источники;
- поощряйте людей продумывать и высказывать свои идеи;
- 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 ума. Стратегия — это согласованный план действий.

Хорошая стратегия благотворно влияет на всю деятельность компании, включая ее финансовые результаты.

ЧАСТЬ III

ЧАСТЬ III

10. Стратегия

11. Бизнес-планы

12. Приобретение
и продажа компаний

Развитие бизнеса

Стратегия и развитие бизнеса

**10.1. Практический
подход к стратегии
развития бизнеса**

**10.2. Оздоровление
убыточных
предприятий**

Основное внимание в данной главе уделено рассмотрению оптимальных путей разработки эффективной стратегии бизнеса, а также важнейшей области применения этой стратегии — методам оздоровления убыточных предприятий.

[10.1. Практический подход к стратегии развития бизнеса

Общепризнанно, что хорошая деловая стратегия невозможна без четкого и логически последовательного подхода, позволяющего разработать творческий и одновременно коммерчески реалистичный план развития бизнеса. Для этого необходимо определить как *экономическую*, так и *функциональную миссии* компании.

В рамках *экономической миссии* следует рассмотреть такие финансовые вопросы, как:

- источники финансирования необходимых активов;
- вероятный уровень прибыли и денежных средств;
- уровень финансовых доходов, которые будут получены в результате.

В рамках *функциональной миссии* необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- природу товара/услуги и характеристику покупателей (и вслед за этим, как успешно освоить рынок);
- каким образом будет осуществляться предложение данного товара (и вслед за этим, как обеспечить эффективную работу компании).

Составление *бизнес-плана* идет рука об руку с (или следует за) разработкой стратегии развития бизнеса. (Бизнес-планам посвящена глава 11, которую следует рассматривать как взаимодополняющую с данной главой.)

Дальнейшее изложение сконцентрировано на практических методах разработки стратегии бизнеса.

1. Важнейшие слагаемые

Важнейшими слагаемыми стратегического управления являются:

- выделение времени на решение стратегических вопросов;
- анализ своего
 - рынка,
 - бизнеса;
- использование метода «большого скачка»;
- оценка стратегических вариантов;
- устранение препятствий на пути к успеху.

Компания, практикующая стратегическое управление, имеет:

- одностраничный меморандум «Видение будущего»;
- цели, выраженные в финансовых показателях;
- четкие проекты развития бизнеса;
- стратегические ориентиры на следующий год;
- эффективную организационную структуру;
- действующие рабочие группы по стратегическому планированию.

2. Разработка стратегии

Ее основными элементами являются:

- Оценка своих возможностей:
 - стать лидером рынка;
 - увеличить долю рынка;
 - создать рыночные «ниши»;
 - избавиться от неприбыльной деятельности.

- Оценка тенденций и вероятного развития:
 - экономики (влияние на покупателей, курс валют и т.п.);
 - технологии (например, влияние на сеть оптовой торговли);
 - политики (законы и регламентации);
 - покупательского поведения (например, спрос на экологичные продукты);
 - общества (например, старение населения).
- Выбор перспективных рыночных сегментов и стран:
 - незатрудненный доступ;
 - налаженные сбытовые каналы.
- Постоянный мониторинг конкурентов:
 - товары и услуги (например, объем производства, дизайн, обслуживание, нововведения и цены);
 - появление новых имен.
- Сравнительный анализ сильных и слабых сторон компаний-конкурентов и вашей компании в следующих областях:
 - управленческие расходы и роль администрации;
 - маркетинг и PR;
 - сбыт;
 - обслуживание покупателей;
 - дизайн;
 - транспортировка;
 - исследования и нововведения;
 - производство;
 - управление активами;
 - сокращение издержек
 - финансовые результаты (прибыль и денежные средства).
- Установление финансовых ориентиров:
 - котируемые компании (рост прибыли на акцию и финансовый рычаг);
 - дочерние и частные компании (рентабельность активов, уровень прибыли,

- поступление денежных средств и доходность новых инвестиций);
- рассмотрение различных ставок доходности по новым инвестициям.

Важными предпосылками эффективного развития бизнеса являются:

- «видение будущего»;
- принцип «большого 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 будет раскрыта ниже.

3. «Видение будущего» (Vision statement)

Некоторые руководители знакомы с «заявлением о миссии» (mission statement). «Видение будущего» несколько отличается от него: это описание того, какой будет данная компания, скажем, через пять лет. Однако для отраслей с длительным периодом ввода новых мощностей, таких, как телекоммуникационная и нефтегазовая, требуются большие сроки. Главное, чтобы выбранный период времени был достаточным для проведения крупных перемен.

«Видение будущего» можно сравнить с мечтой, рисующей будущий успех компании, но опирающейся на уверенность и решимость команды руководителей превратить ее в реальность. «Видение» должно сплотить людей и направить их энергию на достижение поставленных целей, а также установить приоритеты там, где это необходимо.

«Видение будущего» заметно отличается от бизнес-плана, который должен быть детальным и опираться на финансовые бюджеты. «Видение будущего» — это краткий документ (в идеале, на одной странице), который руководителям компании следует регулярно просматривать, чтобы освежить в памяти поставленные цели. В противоположность этому многие бизнес-планы быстро оказываются на полке и про них вскоре забывают.

«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) каждый специализированный магазин «Сделай сам!» будет иметь отдел садово-огородного инвентаря, предлагать доставку товаров на дом и по просьбе покупателей давать профессиональные консультации.

- *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 промышленные роботы 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.

- *Будущая структура собственности*

(особенно это касается частных компаний и профессиональных партнерств),

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 «видений будущего». Они отнюдь не обязательно будут применимы к другим компаниям.)

Копии «видения будущего» 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. «Видение будущего» 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.

4. Метод «большого скачка»

Вера и решимость реализовать «видение» гораздо важнее для успеха, чем хитроумные приемы корпоративного планирования. Надежды и отношение людей являются самым главным фактором.

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 ни 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 скольконибудь значительным ростом коммерческого риска, принимаемого на себя компанией. Ка-

чественные 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 «большой скачок» ограничена только воображением. Достигнутые результаты будут скорее ниже, чем выше запланированных. Одного воображения недостаточно.

Для качественного скачка нужны:

- *вера* в то, что это, может быть, и 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 делай так, чтобы это случилось!» Рост и успех таких компаний, как «Хэнсон Траст», «Ниссан» и «Макдональдс», 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 это реальностью.

5. Инвентаризация

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.

6. 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 «большого скачка».

Необходимо выявить и оценить стратегические варианты развития как компании в целом, так и каждого крупного подразделения.

Например, стратегические варианты котируемой 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;
- объединение с иностранным конкурентом с целью приобретения крупной фирмы в условиях, когда сама компания находится под угрозой враждебного поглощения со стороны корпоративных «захватчиков».

Стратегические варианты улучшения рыночной деятельности профессионального партнерства могут включать:

- приглашение на работу директора по маркетингу со стороны;
- издание рекламной брошюры о деятельности компании;
- 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.

7. 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 избранному 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 возникать 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 Правле-

ния 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, внештатными директорами и внешними консультантами, что обеспечит защиту от корыстных интересов и сопротивления переменам.

8. 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 правления. 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 реализа-

ции «видения» и «большого скачка». Проекты могут касаться любого аспекта бизнеса.

Например:

- выход на иностранный рынок путем назначения сбытовых агентов;
- широкое наступление на качество, поскольку критические комментарии в прессе серьезно подорвали продажи;
- поглощение фирмы, производящей кремниевые чипы, с целью устранения зависимости от внешних поставщиков микросхем, являющихся важнейшим компонентом изделий, производимых компанией.

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 спутниковое телевидение. 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.

9. 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 «большого скачка», инвентаризацию 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, чтобы 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.

тачиваться 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

10.2. 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 сосредото-

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.

1. 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
 - если это повредит делу, то кто-то непременно будет об этом громко кричать;
- личное одобрение всех заграничных 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 расщепляется дорога для более жестких мер, если таковые потребуются.

2. Выявление причин убыточности

Следующий шаг — установить причины убытков. Генеральному директору необходимо поговорить с каждым членом Правления 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 окупаемости 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 «пожарном порядке». Главным приоритетом должно быть беспристрастное и детальное изучение положения дел в компании. Хорошим отправным пунктом является разговор с представителями службы сбыта. Посещение вместе с ними клиентов и потенциальных покупателей часто оказывается весьма полезным. Недостатки компании становятся здесь особенно очевидными. Быстро всплыва-

ют такие проблемы, как неудовлетворительные технические характеристики товара, неконкурентные цены, неприемлемое 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 методов финансовой инженерии к производимым товарам или услугам?
- 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?
 - улучшение выпускаемой 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?

После этого необходимо определить масштабы рационализации 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 процентов предельной прибыли компании. Номенклатура производимых товаров была существенно 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. 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. Генеральному директору необходимо проверить каждый список, чтобы убедиться в объективности отбора. Это следует делать в присутствии менеджера, проявляя понимание, великодушие и сочув-

ствие. 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 в одно время. 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: первый 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;
- курироваться членом Правления, 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.

Нет замены:

- разработке «видения будущего»;
- использованию метода «большого скачка»;
- выявлению и оценке стратегических вариантов;
- созданию организационной структуры;
- реализации проектов развития бизнеса.

Бизнес-планы

ГЛАВА 11

11.1. Введение

11.2. Основные разделы

11.1. Введение

Подготовка и представление бизнес-планов отнимают у любого руководителя значительную часть рабочего времени. Нужно ли вам получить внутреннее одобрение (например Совета директоров) или внешнее финансирование (например от банка или венчурного инвестора), в любом

случае бизнес-план является важнейшим документом. В нем следует:

- поставить реалистичные цели;
- показать пути их достижения;
- определить необходимые ресурсы.

Кроме того, любой бизнес-план должен являться эталоном, с которым можно будет сравнивать фактические результаты.

Все бизнес-планы необходимо регулярно обновлять.

11.2. Основные разделы

План составляется в форме, отвечающей его назначению. Один и тот же по сути бизнес-план может быть представлен в различных вариантах и объемах в зависимости от предъявляемых требований.

В этом параграфе дается универсальная схема бизнес-плана, применимая в любых ситуациях. В зависимости от конкретных обстоятельств отдельные пункты можно опускать или слегка видоизменять.

Типичное оглавление бизнес-плана (а оно должно быть всегда) выглядит следующим образом:

краткое содержание
 историческая справка
 основные продукты и/или услуги
 анализ рынка и маркетинг
 производство
 управление
 организация и персонал

- (8) собственность
- (9) финансовый анализ
- (10) риски и доходы
- (11) задачи и основные этапы
- (12) приложения

Размеры бизнес-плана определяются его целью и предполагаемыми адресатами. Следует уделять особое внимание краткому содержанию (желательно объемом не более одной страницы), а сам план должен быть настолько лаконичным, насколько это позволяет необходимость полно и точно изложить предмет. Вся второстепенная информация отсылается в приложения.

1. Краткое содержание

В нем сжато излагаются:

- цель плана;
- описание предполагаемого бизнеса и рынков сбыта;
- факторы успеха;
- необходимое финансирование;
- финансовый прогноз на 3-5 лет (оборот и чистая прибыль).

2. Историческая справка

Краткая история бизнеса, делающая особый упор на позитивных факторах и проводящая параллели от прошлых успехов к будущим задачам. При этом особенно выделяются примеры, где цели, поставленные в прошлом, к настоящему времени успешно достигнуты.

3. 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).

4. Анализ рынка и маркетинг

Эта часть является наиболее важной. Чтобы подготовить убедительный бизнес-план (и, что более важно, чтобы реализовать запланированное), потребуется представить данные о рынке (включая конкуренцию) и детально показать, как планируемая маркетинговая деятельность обеспечит прогнозируемую долю рынка. Итак, как лучше построить эту часть плана? Рекомендуется разбить ее на четыре подраздела.

(1) Отрасль/сектор

Необходимо дать характеристику отрасли/сектору, в котором вы работаете:

- главные отличительные черты;
- важнейшие покупатели;
- сфера применения Ваших продуктов/услуг;
- вероятные тенденции;
- прогноз на ближайшие пять лет.

(2) Рынок

Целевые сегменты

- На какие крупные области рынка нацелен план?
- Где они находятся?
- Как они изменяются/развиваются?

Факторы успеха у покупателей в каждом целевом сегменте

- Каковы критические 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 времени?

(3) 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?

(4) 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:
 - распределения;
 - продвижения и рекламы;
 - ценовой политики (установление цены на основе спроса или издержек, скидки, планируемые уровни цен в будущем);
 - обслуживания покупателей;
 - географической экспансии (на внутреннем рынке, за рубежом);
 - приоритетных возможностей.
- **Сбыт**
Нужно показать, как будет организован сбыт (через розничную сеть, агентов, франчайзинг, коммивояжеров), как будут выявляться потенциальные клиенты и почему они превратятся в реальных покупателей. План продажи через сбытовых 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.

5. Производство

В этом разделе нужно показать, как будет осуществляться производство продуктов или предоставление услуг, определите:

- параметры процесса производства/обслуживания;
- 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 и т.п.);
- производственные издержки (и как на них влияет рост объема производимой продукции).

6. Управление

В сжатой форме следует дать информацию о:

- Совете директоров (указав стаж и опыт работы)
- ключевых менеджерах (опять, указав стаж и опыт работы)
- том, как будут удерживаться ключевые фигуры (зарботная плата/премии/схемы стимулирования и т.п.)
- рекрутинговых планах.

7. Организация и персонал

Краткие сведения о количестве работающих, организационной структуре и функциях подразделений, а также планы в отношении найма, удержания и оплаты труда персонала.

8. Собственность

Следует представить информацию о степени контроля со стороны директоров, менеджеров и персонала, а также данные о других крупных акционерах.

9. Финансовый анализ

Важно, чтобы финансовая информация была представлена в этом разделе плана в доступной форме, учитывая, что полный набор финансовых проектировок будет дан в приложении. Основное внимание следует уделить:

- важнейшим показателям:
 - объему продаж и прибыли до налогообложения на 3-5 лет вперед (и назад, если такие цифры имеются);
- объяснению ключевых положений (особенно используемых предположений) прогнозов:
 - продаж,
 - прямых издержек,
 - накладных расходов,
 - движения денежных средств;
- определению наиболее вероятного результата;
- обоснованию необходимого финансирования с указанием сроков;
- способам выхода инвесторов/владельцев из бизнеса (например листинг, продажа и т.д.).

10. Риски и доходы

- Следует определить риски и кратко изложить возможные пути их нейтрализации.
- Дать оценку компании в случае реализации плана (подкрепив ее фактами из реальной практики).

11. Задачи и основные этапы

Важно определить задачи (каждого из основных подразделений) и представить график работ по каждому направлению (разработка продукта/услуги, маркетинг, производство, управление и т.д.).

12. Приложения

Скорее всего, приложения будут включать:

- финансовую историю — последние аудированные отчеты;
- финансовые проектировки на 3-5 лет:
 - балансовых отчетов,
 - капиталовложений,
 - движения денежных средств,
 - подробности предположений, на основе которых сделаны указанные прогнозы,
 - анализ чувствительности к ключевым переменным (например, каким будет влияние невыполнения в срок промежуточных этапов);
- план маркетинга;
- полное описание продуктов/услуг;
- резюме ключевых менеджеров;
- сведения об основных материальных активах (например, недвижимости) и нематериальных активах (например, патентах, торговых марках, авторских правах и т.п.);
- организационные схемы;
- объяснение используемых технических терминов.

Приобретение и продажа компаний

12.1. Покупка

12.2. Продажа

12.3. Переговоры

12.4. Последующие
действия

В этом разделе рассматриваются покупка и продажа некотируемых 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.

Анализируя различные сделки по поглощению компаний (как успешные, так и нет), американский журнал «Бизнес уик» пришел к выводу, что важнейшими условиями удачного приобретения являются:

- наличие стратегической цели;
- знание покупаемого бизнеса;
- всестороннее изучение вопроса;
- реалистичный взгляд на будущее;
- не слишком высокая плата;
- не слишком большие заимствования;
- быстрое и тщательное интегрирование в бизнес покупателя.

12.1. Покупка

1. Как последовательно планировать поглощения

(1) Выберите перспективные рыночные сегменты и страны:

- основываясь на оценке:
 - будущего рыночного спроса и производственных мощностей,
 - 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.

(2) 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.

2. Как искать продавцов

(1) Используйте знание данной области бизнеса:

- мозговая атака;
- опросите покупателей, продавцов, технических специалистов;

- выясните, что еще покупают Ваши клиенты;
- посетите магазины, где продают Ваши товары, и посмотрите, чем еще они торгуют.

(2) Проведите исследование:

- в Англии оно может включать просмотр следующих источников информации:
 - рейтинга 10 000 крупнейших некотируемых компаний;
 - списка ведущих британских предприятий;
 - регионального справочника «Компас»;
 - электронных баз данных;
 - бюллетеней отраслевых ассоциаций, прессы и торговых выставок.

(3) Объявите о своем намерении:

- включите соответствующий параграф в Годовой отчет;
- обеспечьте освещение вашего намерения в периодических изданиях коммерческой тематики;
- опубликуйте объявления в специализированных бюллетенях, посвященных приобретению и продаже компаний;
- ясно и недвусмысленно заявите о своем желании приобрести компанию в публикуемом сообщении.

(4) 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% общих затрат),
- коммерческих банков и консультантов по отдельным вопросам (около 2% общих затрат, включая оплату консультаций профессиональных экспертов),
- 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.

3. Рассмотрение альтернатив приобретению компании

(1) Создание новой компании:

- определите потребность во внутренних ресурсах;
- определите потребность во внешнем финансировании;
- оцените осуществимость проекта с точки зрения временных и финансовых затрат.

(2) Приобретение прав на производство и распространение:

- в качестве средства достижения поставленной цели;
- в качестве альтернативы приобретению компании.

(3) Приобретение акций компании:

- в качестве возможности для получения контроля над компанией в будущем;

- в качестве инструмента оказания влияния путем вхождения в Совет директоров.

(4) 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.

(5) Приобретение контрольного пакета:

- может оказаться приемлемым в случае иностранных компаний.

(6) Сделка с последующим выкупом за счет прибыли:

- может оказаться приемлемым в отношении многих частных компаний;
- требует особого внимания к «подводным камням» (см. далее).

4. Согласование профиля приобретаемой компании.

(1) Знание профиля приобретения необходимо для того, чтобы:

- сузить круг поиска;
- подготовить внутренние ресурсы;
- избежать их бесцельного расходования;
- проинформировать посредников о своих намерениях.

(2) 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.).

(3) 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.

(4) Избирательная и эффективная реклама:

- обращение в популярные и солидные издания, такие как «Файненшл тайме» и «Уолл-стрит джорнел», 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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;
- ценовая политика (возможность увеличения или необходимость снижения цен);
- портфель заказов (можно ли записать его в «актив» или в «пассив»);
- каналы сбыта;
- компании—конкуренты;
- производственные мощности и эффективность производства;
- 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:
 - формируется самостоятельно либо другой организацией,
 - достаточно ли финансируется,
 - застрахован или инвестирован,
 - способ начисления взносов (исходя из суммы текущей заработной платы или накопленной суммы доходов);

- 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.

8. 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).

9. Приобретение компаний за рубежом

(1) Выбор страны необходимо осуществлять 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 правительственных 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.

(2) 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.
-

12.2. Продажа

1. Планирование успешной продажи

(1) 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:
 - в Великобритании для включения в листинг внебиржевого рынка ценных бумаг годовая балансовая прибыль компании должна составлять не менее £0,5 млн; котироваться на биржах могут только акции компаний, имеющих балансовую прибыль свыше £1 млн.

(2) 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.

(3) Определитесь с тем, что вы продаете:

- зависимые компании, например:
 - зарубежные филиалы,
 - компании, деятельность которых конфликтует с основной;
- акции либо активы и производственные мощности;
- имущество.

(4) 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;
 - 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 участия в крупных текущих либо отложенных судебных разбирательствах;
 - оцените положение с продажей акций сотрудникам на льготных условиях (условия продажи не должны вызывать подозрений).
- 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.

(2) 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 аудиторские фирмы:
 - могут предложить решения, альтернативные продаже компании;
 - предоставят действительно профессиональные услуги за соответствующую плату;
- консультанты по отдельным вопросам:
 - в состоянии предоставить услуги на профессиональном уровне;
 - могут специализироваться на меньших по масштабу сделках;
 - потребуют оплаты в размере минимум \$25 тыс. (за состоявшуюся сделку).

(3) Давая объявление о продаже компании, имейте в виду следующее:

- объявление может привлечь неожиданных покупателей;

2. Поиск выгодного покупателя

(1) Используя свои познания в области деятельности компании:

- не допускайте ненамеренной утечки информации о личности продавца;
 - публикация в *«Файнениш тайме»* 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.
- (4) 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
 - свяжитесь с выбранными вами покупателями;
 - 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.
- ### 3. Предложения о покупке
- (1) Если предложение исходит от посредника:
- зафиксируйте поступившее предложение;
 - установите, от чьего лица действует посредник.
- (2) Если предложение исходит от потенциального покупателя:
- в случае заинтересованности встретитесь 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.
- (3) Прежде чем допускать потенциального покупателя к непосредственному ознакомлению с состоянием компании, оговорите с ним:
- предварительную цену или оценочную базу;
 - масштабы непосредственного ознакомления с компанией;

- допустить к ознакомлению два-три человека,
- в течение одного дня;
- 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.

12,3. Переговоры

1. Оценка компании

(1) 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.

(2) 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.

(3) 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 затраты, например крупные безнадежные долги или затраты на организацию представительств за рубежом.

(4) 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.

2. Процесс оценки стоимости компании

(1) Отношение цены к доходу — price to earnings ratio (PE) — 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:

$$PE = \frac{\text{текущий курс акции}}{\text{доход на акцию;}}$$

- опыт показывает, что PE компаний, акции которых не котируются на биржевом рынке, зачастую занижается при продаже:
 - разница может составлять от 20 до 50%, за исключением стратегически важных и уникальных компаний, при продаже которых отношение цены к доходу может завышаться.

(2) Доходность инвестиций — return on investment (ROI) — является краткосрочным и среднесрочным показателем:

- рассчитывается по формуле:

$$ROI = \frac{\text{балансовая прибыль}}{\text{чистые инвестиции;}}$$

- 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, доходность инвестиций приобретаемых ими компаний составляла не менее 25%.

(3) При приобретении компаний дисконтирование денежных потоков, то есть оценка будущих поступлений в масштабе настоящего времени (см. главу 6), 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).

(4) Обеспеченность чистыми активами (для убыточных компаний):

- стремитесь приобретать компанию по цене ниже стоимости чистых активов, поскольку:
 - в противном случае вам может потребоваться гарантийный резерв.

(5) 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).

(6) Практический пример оценки стоимости компании (для непрофессионалов в бухгалтерском учете):

	\$ тыс.
Балансовая прибыль продавца за предыдущий год:	325
<i>влияние правил начисления износа, используемых покупателем</i>	20
Возможные дополнительные затраты:	
<i>найм финансового директора</i>	(45)
<i>изменение схемы оплаты труда</i>	(25)
<i>повышение расходов на страхование</i>	(10)
Резервы для сокращения затрат:	
<i>расходы на оплату директоров и персональные пенсии</i>	120
<i>увольнение родственников владельцев</i>	45
<i>ежегодные затраты на содержание принадлежащей компании яхты</i>	30
<i>Скорректированная балансовая прибыль</i>	460

	<i>Пред. год</i>	<i>Тек. год</i>	<i>Первый год</i>	<i>Второй год</i>
Скорректированная балансовая прибыль	460	530	570	620
вклад покупателя		10	50	80
Возросшая балансовая прибыль	460	540	620	700
налог на прибыль (35%)	(160)	(190)	(220)	(245)
Возросшая чистая прибыль	300	350	400	455

Предположим, что среднеотраслевое значение отношения цены к доходу составляет:

12,5

Предположим, что оно было занижено на 20%, то есть на:

(2,5)

Тогда значение мультипликатора доходности составит:

10,0.

Вероятная цена покупки определяется как: $10,0 \times \$300\,000 = \$3\,000\,000$.

Если же устраивающая покупателя доходность инвестиций должна составить во втором последующем году 25%, тогда вероятная цена покупки будет равняться: $\$700\,000 / 25\% = \$2\,800\,000$.

(Все это при отсутствии дополнительных инвестиций и денежных поступлений.)

3. Сделка с последующим выкупом за счет прибыли

(1) 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.

(2) 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);
- владелец компании обязан продолжать исполнять обязанности генерального директора.

(3) 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;
- налогообложению доходов на капитал:
 - в случае если выкуп компании осуществляется ценными бумагами (т.е. акциями, облигациями и иными долговыми обязательствами), соответствующие налоговые обязательства переходят от покупателя к продавцу,

- переговоры по данному вопросу требуют предварительной консультации специалиста;
- 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 (на-

пример законодательных споров и отношений со СМИ).

(ВНИМАНИЮ ПОКУПАТЕЛЕЙ: если бизнес начинает разваливаться, покупайте немедленно!)

(4) Практический пример сделки с последующим выкупом за счет прибыли (для непрофессионалов в бухгалтерском учете).

- Рассмотрим компанию, занимающуюся обучением работе с компьютером. Ее рост зависит от трех владельцев, увеличения числа сотрудников, а также от применения агрессивной рыночной стратегии. Обеспечение чистыми активами составляет всего лишь \$325 000. Еще \$400 000 потребуется для расширения деятельности в течение двух последующих лет (не считая текущего года).

	<i>Пред. год</i>	<i>Тек. год</i>	<i>Первый год</i>	<i>Второй год</i>
Возросшая балансовая прибыль	225	400	600	850
налог на прибыль (35%)	(80)	(140)	(210)	(300)
Возросшая чистая прибыль	145	260	390	550

Согласованная сумма сделки составила:

\$1,2 млн по заключении сделки
 плюс \$0,2 млн для достижения суммы в \$400 000 в текущем году
 плюс прибыль сверх упомянутых \$400 000 в течение первого
 и второго последующих лет до достижения суммы в \$1,3 млн.

Начальное отношение цены к доходу:	$\frac{\$1,2 \text{ млн}}{\$145000} = 8,3$
Окончательное отношение цены к доходу:	$\frac{\$2,7 \text{ млн}}{\$550000} = 4,9$
Доходность инвестиций во втором последующем году:	$\frac{\$850000}{\$2,7 \text{ млн} + \$0,4 \text{ млн}} = 27\%$

4. Обсуждение условий сделки

(1) Требуемые навыки:

- предыдущий опыт;
- умение вести переговоры;
- познания в области налогообложения и права.

(2) Полезные советы:

- сократите, насколько возможно, число участников с вашей стороны;
- в самом начале оговорите предел обсуждаемой цены;
- определите круг проблем, способных воспрепятствовать заключению сделки.

(3) 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 избежать налогов на доход с капитала на протяжении года);
- дату окончательного обсуждения.

(4) 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.

(5) 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.

(6) 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.

12.4. После заключения сделки

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. Эффективное управление компанией:

- рассмотрите возможность назначения Председателя совета директоров, не

- являющегося исполнительным лицом, 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.

Барри Пирсон, Нил Томас
«Магистр делового администрирования. Краткий курс»

Технический редактор И.М. Долгопольский
Компьютерная верстка А.А. Фоминов
Корректор СИ. Коршунова

Лицензия ЛР № 065400 от 16.09.97. Формат 84x108/16.
Подписано в печать 12.05.2000. Бумага офсетная № 1. Печать
офсетная. Объем 14 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 194.
Издательский Дом "АЛЬПИНА". 117418, Москва-418, а/я 1.
Телефон (095) 212 5702,213 3522
www.alpbook.ru. e-mail: alpina@df.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов в Московской типографии №
6 Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и
средств массовых коммуникаций, 109088, Москва,
Южнопортовая ул., 24



Информация о журнале «Рынок ценных бумаг»

Журнал «**Рынок ценных бумаг**» издается с 1992 г. Все эти годы журнал является основной трибуной для обсуждения новых идей, незаменимым источником информации и аналитики по рынку ценных бумаг.

Тематика журнала шире понятия «рынок ценных бумаг». Фактически журнал охватывает весь спектр вопросов российского рынка капиталов, обсуждает актуальные проблемы различных секторов финансового рынка в стране и за рубежом, а также отражает практически всю инвестиционную проблематику - от разработки стратегии привлечения инвестиций до поиска оптимальных путей вложения собственных капиталов, являясь связующим звеном между предприятиями и инвесторами.

Журнал выходит 2 раза в месяц тиражом 10 тыс. экземпляров, из которых по подписке распространяется 57%, в розницу - 20%, на маркетинговые цели используется 23% тиража. В среднем объем одного номера составляет 80 страниц.

Вклад журнала в развитие фондового и финансового рынков был неоднократно отмечен медалями и наградами.

Содержание журнала отражено в названиях тематических рубрик:

Прямые инвестиции	Регионы	Управление капиталом
Реструктуризация	Отрасли и эмитенты	Анализ компаний
Ценные бумаги компаний	Макроэкономика	Инфраструктура рынка
Методические разработки	Информационные технологии	Частный инвестор
Муниципальные и субфедеральные займы	Доверительное управление	Зарубежный опыт
Федеральные займы	Управление рисками	Рынок и право

ЗАО «Журнал «Рынок ценных бумаг»

123060, Москва, ул. Расплетина д. 3, а/я 90

тел. /факс (095) 198-96-46, 198-96-77, 198-75-66, 198-94-65, 946-98-90

e-mail: info@rcb.ru

www.rcb.ru

Подписка на журнал принимается во всех отделениях почтовой связи РФ стран СНГ.

Подписной индекс 73346. При подписке через редакцию возможны скидки.

Деловой еженедельник

МПАНИЯ



**журнал
О БИЗНЕСЕ
и его
Героях**

Четко, оперативно, достоверно

БИЗНЕС-КНИГА

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН

Специализированный магазин «Бизнес-книга» предлагает литературу по бухучету и налогообложению, аудиту, страхованию, литературу по банковской и таможенной деятельности, торговле, акционерным обществам, малым предприятиям и индивидуальному предпринимательству, финансам и ценным бумагам, законодательному и делопроизводственному обеспечению фирмы, справочники, договора, литературу по компьютерным программам, тематические словари, а также многое другое.

Цель нашего магазина предоставить наиболее полный выбор деловой литературы. Сотрудничество практически со всеми издательствами определяет полноту выбора. Постоянно увеличивающийся ассортимент интересен как для профессионалов, так и для студентов экономических и юридических специальностей.

Для удобства покупателей предусмотрен список новых поступлений за последний месяц. Квалифицированные, доброжелательные продавцы помогут Вам подобрать литературу соответствующей тематики, оформить оплату по безналичному расчету и доставку по Москве.

Стоимость доставки в Москве

При сумме заказа от 500 до 1500р. – 100 рублей, при сумме заказа от 1500р. до 3000р. – плюс 5% от суммы.
При сумме заказа свыше 3000р. – бесплатно.

Почтовая доставка по России

Наложенным платежом книги не высылаются!!! Высылаются заказы на сумму свыше 500 рублей. Отправка в течение 3-х банковских дней, с момента получения полной предоплаты. Оригиналы накладной, счета, счета-фактуры прилагаются к заказу. Стоимость отправки – 15 рублей за каждую книгу. Получение книг в Вашем почтовом отделении (ждите извещения).

Адрес:	Москва, ул.Б.Ордынка, дом 19, строение 2
Режим работы:	с 9-00 до 19-00, суббота – с 9-00 до 18-00 без перерыва, воскресенье – выходной
Телефон/факс:	953-19-76, 953-25-81
Интернет:	www.bizbook.ru
e-mail:	bbook@ropnet.ru





ДИЛИНГОВЫЙ ЦЕНТР
АКМОС ТРЕЙД

круглосуточно
валютные операции на рынке

FOREX

- возможность работать из дома или офиса через **ИНТЕРНЕТ**
<http://www.aktrad.ru>
- рабочие места для трейдеров
- депозит от **\$2000**
- **ОБУЧЕНИЕ**, свидетельство о прохождении курсов
- учебные счета для начинающих

работаем с **1995** года

ОБРАЩАЙТЕСЬ К НАМ ПО АДРЕСУ: 107174 г. Москва, ул. Каланчевская д. 2/1 оф. 825. Телефоны (095) 204-0003, 204-0441. Факс 204-0432
E-mail: dealing@aktrad.ru Web: <http://www.aktrad.ru>

FOREX

(095)204-0003
www.aktrad.ru

FOREX

(095)204-0003
www.aktrad.ru

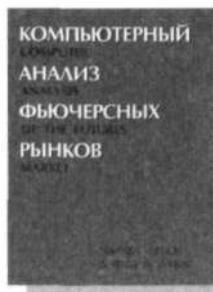
FOREX

(095)
w



«Энциклопедия технических индикаторов рынка»
 Роберт Колби, Томас Мейерс. Перевод с английского, 581 стр., 2000 год

Энциклопедия технических индикаторов рынка — самое полное и содержательное описание технических индикаторов финансовых рынков. Пытаясь предсказать движение рынка, инвесторы за много лет работали не одну сотню технических индикаторов. Многие индикаторы надежно указывают лучшее время для покупки и продажи, тогда как другие дают плохие результаты. Тысячи часов компьютерных исследований потребовалось авторам для создания этой книги, развенчивающей многие мифы Уолл-Стрит и показывающей истинную предсказательную ценность более 100 индикаторов. Книгу можно использовать и как введение в технический анализ рынка, и как настольный справочник. В части I изложены методы, которыми пользуются известные технические аналитики для проверки предсказательной ценности различных индикаторов, а в части II подробно описаны 114 индикаторов.



«Компьютерный анализ фьючерсных рынков»
 Чарльз ЛеБо, Дэвид Лукас. Перевод с английского, 304 стр., 2000 год

Это одна из самых известных книг, посвященных разработке и тестированию торговых систем. Авторы, Чарльз ЛеБо и Дэвид В. Лукас, — авторитетные профессионалы с многолетним стажем успешной торговли на финансовых рынках, делятся в ней своим опытом и идеями. В этой книге, написанной понятным и живым языком, читатель сможет найти методы решения таких сложных проблем как нахождение слабых мест торговых систем, определение оптимальных методов входов и выходов и многое другое. Книга рассчитана на профессиональных трейдеров и аналитиков, работающих на рынках фьючерсов, валют и акций. Книга является бесценным руководством в работе и поможет избежать дорогостоящих ошибок.



«Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы»
 Чарльз Маккей . Перевод с английского, 333 стр., 1998 год

«Люди мыслят стадом. Стадом же они сходят с ума, а в сознание приходят медленно и по одиночке» - писал Чарльз Маккей в середине прошлого века. Это было актуально 100 лет назад, но не менее актуально и сейчас. Да, сегодня люди не готовы продавать свои дома за одну луковицу тюльпана и не вкладывают в акции компании, обещающей тысячи процентов прибыли от торговли с Америкой, как об этом иронично писал Маккей, но теперь у людей другие объекты безумствования. Современные медиа-технологии в своем развитии достигли такого уровня, что позволяют управлять потоками массового сознания. От этого «заблуждения и безумства», описываемые Маккеем, становятся все более очевидными трезвомыслящему наблюдателю: «белые» и «черные» выборные технологии, способные спровоцировать нежную любовь к одному кандидату и ненависть к другому; рекламные ролики, говорящие, что конфеты помогают жить; акции Интернет-компаний, которые люди готовы покупать по любым ценам. Книга «Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы» помогает по-новому взглянуть на окружающий мир и оставаться в стороне от толпы.



«Алчность и слава Уолл-стрит», Джеймс Стюарт
 Выход книги: июнь-июль 2000 года, перевод с английского.

На любом финансовом рынке есть люди, которые узнают информацию раньше других. Это так называемые инсайдеры. Они являются очень мощной скрытой силой финансовых рынков. Законодательство большинства стран запрещает инсайдерам использование конфиденциальной информации в личных целях, но, когда речь идет о больших деньгах, никакой страх перед законом не может воспрепятствовать попыткам нажиться на биржевых спекуляциях. Лауреат Пулицеровской премии Джеймс Б. Стюарт стал первым, кто показал, что благородство и респектабельность Уолл-стрит являются лишь вершиной айсберга, в подводной части которого таится мир коррупции и преступных сговоров, процветает манипулирование ценами и нелегальное использование закрытой информации.

Книга рассказывает о взлете и падении виднейших фигур Уолл-стрит 80-х - Майкла Милкена, Айвена Боски, Мартина Сигела и Денниса Ливайна, которым удалось создать крупнейшую в истории финансов систему инсайдерской торговли. Если бы группа детективов не одержала над ними верх и не отдала могущественный квартет в руки правосудия, они ушли бы от ответственности с миллиардами незаконно нажитых долларов. Эти разоблачения послужили одной из главных причин грандиозного кризиса, потрясшего мировой финансовый рынок в октябре 1987 года.

«Математика управления капиталом: методы анализа риска для трейдеров и портфельных менеджеров», Ральф Винс

Выход книги: июнь-июль 2000 года, перевод с английского.

К книге прилагается компакт-диск с комплектом программного обеспечения



Методы управления капиталом довольно часто представляют собой набор очень субъективных и сомнительных правил. Будучи не в состоянии объяснить свои поступки, многие трейдеры и профессиональные инвесторы действуют вслепую. «Математика управления капиталом» дает качественно новую четкость Вашим торговым стратегиям. Основанная на теории вероятности, статистике и современной теории портфеля книга покажет Вам, как создавать и использовать различные методы управления капиталом на фьючерсном, валютном, фондовом и других рынках. Вам не нужно быть доктором наук, чтобы разрабатывать и использовать

эти стратегии. Большинство уравнений и формул, представленных в этой книге, просты для понимания. Практические примеры наглядно иллюстрируют, как использовать их в Вашей торговле. Сочетая практику современной теории портфеля с концепцией оптимального f, «Математика управления капиталом» показывает, как соизмерять ставки и возможные последствия каждого торгового действия.

«Особенности корпоративного управления в России: инвестиционный кризис и практика оффшорных операций»

Дмитрий Голубков, 272стр., 1999 год



Громкие скандалы с отмыванием денег в Bank of New York, Citybank и оффшорных банках Naugli лишь незначительно приподняли широкой общественности завесу секретности перед российской системой экономического беспредела. Из всех черных дыр российской финансовой системы наиболее крупной является система оффшорных операций, позволяющая безнаказанно выводить из под налогообложения и скрывать от акционеров практически любые суммы. Книга наглядно показывает насколько порочна практика российского корпоративного управления. Ее суть в том, что нынешние собственники занимаются «разруливанием» финансовых потоков на оффшорные счета, не заботясь при этом ни о развитии производства, ни о работниках. Автор не ограничился описанием преступных (но официально законных) операций по отмыванию денег и предлагает юридически и экономически выверенную программу борьбы с этим злом.

«Биржа — игра на деньги», Адам Смит

Перевод с английского, 288 стр., 2000 год



Лорд Кейнс первым сказал, что управлять деньгами на финансовых рынках значит Играть. «Адам Смит» утверждает, что большинство книг, посвященных деньгам, говорят лишь об экономике и статистике — а это от силы половина Игры. Вторая половина Игры — люди, взятые вместе и по отдельности, эмоциональный инвестор и иррациональная толпа. Эта книга о том, как ведется Игра и как действуют игроки.

Деньги настолько серьезный предмет, что, кажется, невозможно себе представить непринужденный и веселый разговор о них. Данная книга не просто знакомит нас с некоторыми «неправильными правилами». Она представляет собой уникальный взгляд на Уолл-стрит, на Игру на деньги и ее участников.

«Анализ финансовых данных с помощью самоорганизующихся карт» Гвидо Дебок, Тейво Кохонен и др.

Выход книги: август 2000 года, перевод с английского.

К книге прилагается компакт-диск с комплектом программного обеспечения



В своей работе современные менеджеры сталкиваются со все возрастающим потоком информации, которую необходимо проанализировать, обобщить чтобы затем принять решение. С каждым годом это становится все сложнее и сложнее, так как объем доступной информации (во многом благодаря развитию Интернета) постоянно увеличивается. Книга «Анализ финансовых данных с помощью самоорганизующихся карт» является изложением одной из последних научных разработок, которая позволяет обобщать и делать простой для восприятия информацию любой сложности и объема. Методы, описанные в книге, широко используются Мировым банком и многими другими ведущими компаниями и банками.

«Магистр делового администрирования. Краткий курс» — это квинтэссенция знаний и навыков, которые вам необходимо приобрести, чтобы добиться успеха в бизнесе. Не каждый может выкроить год или два на учебу по программе «Магистр делового администрирования». Однако сегодня, в условиях острейшей конкуренции, жизненно важно глубоко разбираться в вопросах, связанных с уверенным и успешным ведением бизнеса.

Эта книга освещает практические приемы и методы работы в таких ключевых областях, как личное совершенствование, искусство управления и развитие бизнеса. Все двенадцать глав написаны признанными экспертами; они дадут вам необходимую основу для того, чтобы стать высококлассным специалистом в своей области.

«Магистр делового администрирования. Краткий курс»

содержит важнейшую информацию по следующим дисциплинам:

- Финансы и бухгалтерский учет
- Управление проектом
- Управление персоналом
- Конкурентоспособная рыночная стратегия
- Стратегия развития бизнеса
- Оздоровление убыточных предприятий
- Бизнес-планы
- Приобретение и продажа компаний
- Искусство ведения переговоров
- Планирование времени
- Принятие решений
- Преодоление проблем
- Искусство общения

Издательский Дом
АЛЬПИНА
телефоны (095) 212 5702
213 3522
alpina@df.ru
www.alpbook.ru
Книжный Интернет-магазин

ISBN 5-89684-011-X

