

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»

**Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко**

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Рекомендовано УМО РАЕ по классическому университетскому  
и техническому образованию в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений, обучающихся  
по направлениям подготовки 080100.62 – «Экономика»,  
080100.68 – «Экономика», 080300.68 – «Финансы и кредит»

Комсомольск-на-Амуре  
2014

УДК 005.5(07)  
ББК 65.9(2)301-21я7  
С375

*Рецензенты:*

Кафедра «Финансы, кредит и бухгалтерский учет»  
Тихоокеанского государственного университета,  
заведующий кафедрой кандидат экономических наук,  
профессор В. А. Федоров;  
Р. Г. Леонтьев, доктор экономических наук,  
профессор кафедры «Финансы и бухгалтерский учет»  
Дальневосточного государственного университета путей сообщения

**Симоненко, Н. Н.**

С375 Управление бизнес-процессами в предпринимательской деятельности : учеб. пособие / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КнАГТУ», 2014. – 232 с.  
ISBN 978-5-7765-1113-4

Представлено систематизированное изложение теории и методов управления в бизнесе. Рассмотрен набор уникальных стратегий делового роста, предложенных одним из основоположников современного менеджмента Питером Друкером; технологии реализации и продаж, маркетинга, инноваций, а также стратегического менеджмента, реорганизации, слияния и поглощения компаний, функционирования объединений. Раскрыты аспекты финансового обеспечения управления бизнесом, представлены технологии создания будущего бизнеса, методы принятия решений в условиях рискованной предпринимательской деятельности.

Пособие предназначено для студентов экономических факультетов вузов очной формы обучения, а также рекомендуется для студентов заочной формы обучения, изучающих дисциплину «Управление бизнес-процессами в предпринимательской деятельности» с использованием новых информационных технологий.

УДК 005.5(07)  
ББК 65.9(2)301-21я7

ISBN 978-5-7765-1113-4

© ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»,  
2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.....	8
1.1. Управление ростом в бизнесе .....	8
1.1.1. Потребность роста и стратегии роста в бизнесе .....	8
1.1.2. «Ловушка роста» М. Портера.....	9
1.1.3. Три ключевых вопроса бизнеса .....	11
1.1.4. Надежные факты в построении стратегии .....	15
1.1.5. Метод стратегического мышления и постановка целей .....	16
1.1.6. Достижение прибыли в бизнесе.....	20
1.1.7. Выводы.....	21
1.1.8. Вопросы для самоконтроля .....	21
1.2. Управление сбытом и маркетингом .....	22
1.2.1. Стратегии П. Друкера и М. Портера в бизнесе .....	22
1.2.2. Стратегии и решение о положении на рынке.....	24
1.2.3. Анализ элементов маркетинга-микс .....	25
1.2.4. Принятие решений о покупках .....	27
1.2.5. Выводы.....	28
1.2.6. Вопросы для самоконтроля .....	29
1.3. Пять недопустимых ошибок в бизнесе.....	29
1.3.1. Почитание высокой нормы прибыли .....	29
1.3.2. Установление на новые товары таких цен, которые рынок способен принять .....	30
1.3.3. Ценообразование, ориентированное на издержки, вместо калькуляции издержек, ориентированных на цену.....	31
1.3.4. Принесение завтрашних возможностей на алтарь вчерашнего дня ...	32
1.3.5. Вскармливание проблем и нежелание предоставить пищу благоприятным возможностям.....	33
1.3.6. Выводы.....	34
1.3.7. Вопросы для самоконтроля .....	35
1.4. Стратегия непрерывного органического роста организации .....	35
1.4.1. Предприниматель, предпринимательство и инновации .....	35
1.4.2. Выявление источников инноваций внутри бизнеса .....	37
1.4.3. Выявление источников инноваций за пределами организации. Принципы инноваций П. Друкера.....	41
1.4.4. Эффективные стратегии предпринимательства .....	42
1.4.5. Сущность концепции плановой ликвидации .....	45
1.4.6. Выводы.....	46

1.4.7. Вопросы для самоконтроля .....	47
1.5. Концепция слияний и приобретений .....	47
1.5.1. Классификация слияний и приобретений .....	47
1.5.2. Причины неудачных слияний и приобретений .....	49
1.5.3. Рекомендации П. Друкера по слияниям и приобретениям .....	50
1.5.4. Дополнительные факторы по слияниям и приобретениям .....	52
1.5.5. Планирование интеграции в условиях слияний и приобретений .....	54
1.5.6. Выводы .....	55
1.5.7. Вопросы для самоконтроля .....	56
1.6. Концепция стратегических альянсов .....	57
1.6.1. Неформальные альянсы без общего капитала .....	57
1.6.2. Формальные альянсы с общим капиталом .....	59
1.6.3. Правила для альянсов .....	60
1.6.4. Причины для отказа в создании альянса .....	62
1.6.5. Выводы .....	62
1.6.6. Вопросы для самоконтроля .....	63
1.7. Стратегия управления семейным бизнесом .....	63
1.7.1. Размеры семейных предприятий .....	63
1.7.2. Правила П. Друкера для членов семьи .....	64
1.7.3. Правила П. Друкера для менеджеров – не членов семьи .....	65
1.7.4. Преемственность в руководстве семейным бизнесом .....	66
1.7.5. Шесть стратегий выхода из бизнеса .....	68
1.7.6. Выводы .....	71
1.7.7. Вопросы для самоконтроля .....	72
1.8. Управление изменениями в организации .....	73
1.8.1. Почему необходимы изменения в организации .....	73
1.8.2. Элементы, изменяемые в организации .....	76
1.8.3. Элементы, которые организация не должна изменять .....	77
1.8.4. Требования к организации, стремящейся стать лидером изменений ..	79
1.8.5. Выводы .....	80
1.8.6. Вопросы для самоконтроля .....	81
1.9. Принятие стратегических решений по изменениям в организации .....	82
1.9.1. Взгляды ученых на стратегическое планирование .....	82
1.9.2. Стратегическое планирование в организации и сроки его осуществления .....	84
1.9.3. Типы применяемых стратегий .....	86
1.9.4. Модели принятия решений .....	87

1.9.5. Классификация решений и проблем .....	90
1.9.6. Этапы процесса принятия решений.....	92
1.9.7. Групповое принятие решений.....	95
1.9.8. Выводы.....	97
1.9.9. Вопросы для самоконтроля .....	99
1.10. Контрольный тест к разделу 1.....	99
2. ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ .....	105
2.1. Разновидности ведения бизнеса.....	105
2.1.1. Характеристика успешного бизнеса в Хабаровском крае .....	105
2.1.2. Объект предпринимательского бизнеса на финансовом рынке – деньги .....	109
2.1.3. Краткая характеристика финансового предпринимательства .....	111
2.1.4. Особый вид предпринимательского бизнеса на финансовом рынке – банковское дело .....	114
2.1.5. Предпринимательство на фондовых биржах .....	119
2.1.6. Предпринимательство на рынке страховых услуг.....	120
2.1.7. Предпринимательство на валютном рынке .....	124
2.1.8. Недопустимость привлечения грязных денег в предпринимательской деятельности .....	127
2.1.9. Выводы.....	131
2.1.10. Вопросы для самоконтроля .....	132
2.2. Методика расчета показателей экономической эффективности предпринимательской деятельности .....	133
2.2.1. Показатели экономической эффективности.....	133
2.2.2. Расчет затратных показателей рентабельности .....	137
2.2.3. Расчет показателей рентабельности оборота .....	138
2.2.4. Эффективное использование капитала предприятия.....	139
2.2.5. Показатели рентабельности совокупного капитала.....	140
2.2.6. Показатели рентабельности собственного капитала .....	143
2.2.7. Показатели оборачиваемости капитала организации .....	144
2.2.8. Структурирование показателей эффективности организации.....	146
2.2.9. Выводы.....	149
2.2.10. Вопросы для самоконтроля .....	149
2.3. Управление формированием финансовых ресурсов нового бизнеса.....	150
2.3.1. Особенности формирования финансовых ресурсов при создании нового бизнеса .....	150
2.3.2. Общая потребность в финансовых ресурсах для создания нового бизнеса .....	152

2.3.3. Схемы и источники финансирования нового бизнеса .....	154
2.3.4. Целевая структура капитала предприятия.....	157
2.3.5. Содержание процесса управления формированием собственных финансовых ресурсов предприятия .....	160
2.3.6. Содержание процесса управления формированием заемных финансовых ресурсов предприятия .....	164
2.3.7. Выводы .....	170
2.3.8. Вопросы для самоконтроля .....	171
2.4. Перемены и создание бизнеса будущего .....	172
2.4.1. Основные принципы политики перемен .....	172
2.4.2. Направленность лидера на инициирование перемен.....	175
2.4.3. Применение метода пилотного проекта.....	177
2.4.4. Достижение стабильности в потоке перемен.....	179
2.4.5. Технология создания будущего бизнеса .....	180
2.4.6. Выводы.....	186
2.4.7. Вопросы для самоконтроля .....	188
2.5. Оценка предпринимательских рисков в управлении бизнесом.....	189
2.5.1. Виды и функции предпринимательских рисков .....	189
2.5.2. Методы анализа и оценки рисков. Качественный анализ проектных рисков .....	194
2.5.3. Количественный анализ проектных рисков.....	197
2.5.4. Методы снижения рисков .....	200
2.5.5. Способы снижения отдельных видов рисков .....	203
2.5.6. Выводы.....	206
2.5.7. Вопросы для самоконтроля .....	207
2.6. Комплексное управление рисками организации .....	208
2.6.1. Риски на корпоративном уровне .....	208
2.6.2. Концепции комплексного управления рисками.....	209
2.6.3. Достоинства наличия комплекса управления рисками.....	211
2.6.4. Основы организации комплексной системы управления рисками .....	212
2.6.5. Механизмы управления рисками.....	213
2.6.6. Выводы.....	217
2.6.7. Вопросы для самоконтроля .....	218
2.7. Контрольный тест к разделу 2.....	219
3 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ .....	226
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	228
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	229

## ВВЕДЕНИЕ

Учебный курс *Управление бизнес-процессами в предпринимательской деятельности* носит междисциплинарный характер, объединяющий теорию, практику и методические аспекты предпринимательства, бизнеса, менеджмента, инновационной и инвестиционной деятельности в соответствии с протекающими на предприятии организационно-экономическими, технологическими и маркетинговыми инновациями с соответствующими рисками.

Предмет исследования данной дисциплины – *предпринимательский бизнес*, рассматриваемый в учебном пособии в двух аспектах: как процесс осуществления деловой деятельности и как совокупность деловых отношений. Бизнес одновременно представляет собой эти два аспекта:

- совокупность действий, которые совершает каждый предприниматель для реализации своих деловых интересов;
- совокупность взаимодействий предпринимателей с внутренним и внешним окружением (с работниками, партнерами, поставщиками, потребителями, конкурентами);
- совокупность деловых отношений, устанавливаемых, поддерживаемых, развиваемых либо прекращаемых предпринимателями, отстаивающими собственные интересы в зависимости от текущих обстоятельств.

Современное предпринимательство в современной рыночной экономике стало одной из важнейших профессий. Профессия предпринимателя так же необходима обществу, как и профессии инженеров, строителей, менеджеров, агрономов, преподавателей, юристов, врачей. Однако профессиональные предприниматели имеют важное отличие от наемных работников, заключающееся в том, что вознаграждение за их рискованный труд – это предпринимательский доход, а не заработная плата.

Усвоение принципов профессионального предпринимательства и приобретение умений применять их в повседневной практике, получение навыков предпринимательского поведения и взаимодействия с внутренней и внешней средами фирмы – это составные элементы профессиональных предпринимательских компетенций, которыми должен овладеть каждый работник, решивший посвятить себя многообразному предпринимательскому бизнесу (производственному, коммерческому, финансовому, инвестиционному, страховому, банковскому и т.д.). Предпринимательский бизнес – это система отношений, для которой характерно наличие как ориентирующих, стимулирующих, организационно-поведенческих, так и эволюционных и системных признаков.

В связи с особенностями применяемых в вузе технологий обучения подразделы пособия снабжены контрольными вопросами для самопроверки и тестами, что позволяет студентам самостоятельно проверять

качество усвоения новых понятий. В конце пособия представлен список вопросов для подготовки к экзамену, а также перечень рекомендуемой дополнительной литературы, позволяющей читателю более глубоко изучить данный курс.

## **1. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

### **1.1. Управление ростом в бизнесе**

#### **1.1.1. Потребность роста и стратегии роста в бизнесе**

Питер Друкер в своей книге «Менеджмент» (1973 г.) сформулировал следующий тезис: «Рост будет продолжать оставаться желаемой и необходимой целью бизнеса». Позже он отмечал, что эта фраза в большей степени относится к растущей экономике, в которой много свободного пространства [36]. Когда же экономика не растет, изменения в ней происходят внезапно и резко, и та компания, которая не имеет роста, начинает демонстрировать спад. Поэтому необходима потребность в стратегии, дающей менеджменту возможность планировать рост с последующим управлением этим ростом.

Современный менеджмент должен отслеживать, какие намерения покупателя не в полной мере удовлетворяются предлагаемыми ему сегодня товарами и услугами. Растущая компания отличается от компании, зависящей от приливной волны в экономике (отрасли) как раз тем, что она способна задавать такие вопросы и отвечать на них. П. Друкер уточняет, что тот, кто удовлетворен подъемом, обеспечиваемым данным приливом, неизбежно столкнется со спадом, вызванным отливом [26, с. 20].

Отсутствие экономического роста можно объяснить влиянием многих факторов, включая и кризис кредитной системы, вызываемый грубыми просчетами на рынках ипотечного кредитования, жилья и пр. В обеспечение роста компании могут внести вклад элементы бизнеса, содержащие измерения как органического, так и внешнего роста:

– *измерение органического роста*: рост доходов от продаж за счет сбытовых и маркетинговых стратегий, включая рост цен; инновационная направленность фирмы на разработку новых товаров и услуг;

– *измерение внешнего роста*: рост доходов от продаж за счет слияний и приобретений (СиП). Горизонтальные приобретения означают географическую экспансию или приобретение новых товаров в дополнение к существующей товарной номенклатуре фирмы. Регрессивные вертикальные приобретения означают покупку источников поставок; прогрессивные вертикальные приобретения – это приобретения части канала маркетинга для сокращения сбытовых и маркетинговых издержек и приближения к



покупателям, стратегические альянсы, официальные и неофициальные; изъятие капиталовложений;

– другое внешнее измерение: пересчет валюты, который, в зависимости от курса, может приводить как к получению прибыли, так и к убыткам.

В высказываниях о необходимости роста П. Друкер утверждал следующее:

- рост является результатом успеха;
- компания растет потому, что она хорошо делает свое дело;
- спрос на продукцию компании возрастает;
- рост не происходит автоматически, он вытекает из успеха.

Менеджмент должен вырабатывать рациональную политику роста как с минимальными, так и с оптимальными целями. Недостаточно просто сказать, что мы хотим роста, и рост будет обеспечен. В контексте бизнеса П. Друкер считал рост скорее экономическим, чем физическим термином. Цели роста должны быть экономическими целями, а не целями объема, поэтому одно из правил П. Друкера гласит: любой рост, который в течение короткого периода времени приводит к общему увеличению показателей абсолютной эффективности использования ресурсов фирмы, является здоровым ростом.

Умелый и компетентный менеджмент – это естественная причина роста бизнеса. Хотя это высказывание П. Друкера сделано почти 60 лет назад, оно по-прежнему применимо на практике, направляя больше внимания на успех или деятельность фирмы и результаты бизнеса, чем на размер фирмы.

### **1.1.2. «Ловушка роста» М. Портера**

М. Портер развил некоторые вопросы стратегии бизнеса, в частности, вопросы необходимости лидерства, а не менеджмента в терминах выработки стратегии бизнеса. Во многих компаниях, как утверждал он, лидерство выродилось в согласование операционных усовершенствований и заключение сделок [«What Is Strategy?», 1996]. М. Портер развивает это утверждение и подчеркивает, что лидеры-управленцы должны задавать стратегию бизнеса, распространять о ней информацию, определять изменения в отрасли и потребности покупателей, на которые будет реагировать компания, и т.д.

В упомянутой статье [«What Is Strategy?», 1996] М. Портер несколько по-иному смотрит на важность роста. Новые взгляды на стратегию проявляются в важности стратегического позиционирования, выявлении компромиссов и нахождении соответствия между разными видами деятельности, описании различий между операционной эффективностью и стратегическим позиционированием. Он утверждает, что операционная эффективность не может применяться в качестве основы для конкуренции слишком

долго, поскольку конкуренты способны быстро воспроизвести у себя новые методы менеджмента, новые технологии, базисные усовершенствования для системы создания ценности компании и т.д. Смысл стратегического позиционирования М. Портер понимает в том, что оно требует компромиссов, т.к. людей никто не может обеспечить всем необходимым. Он отмечал, что компромиссы создают необходимость выбора, намеренно ограничивая то, что предлагает компания, и поэтому имеют для стратегии важнейшее значение. В целом М. Портер классифицировал «соответствие» как *соответствие первого порядка* или как простую согласованность определенного вида деятельности (функции) с общей стратегией. Ко *второму порядку соответствия* относится подкрепление видов деятельности за счет согласованности между функциями компании. *Соответствие третьего порядка* достигается путем оптимизации усилий, ассоциируемой с координацией и обменом информацией между различными видами деятельности с целью исключения избыточности и минимизирования излишних действий. Соответствие между многими видами деятельности, как отмечает М. Портер, является фундаментальной составляющей как для получения конкурентного преимущества, так и для его сохранения.

В вопросе роста М. Портер выявляет *ловушку роста* – озабоченность менеджмента тем, что компромиссы ограничивают рост в связи с обслуживанием одной группы покупателей и отказом от обслуживания других групп и создают реальный или ожидаемый предел росту доходов. В связи с этим менеджмент может посчитать необходимым отказаться от стратегического позиционирования бизнеса. В стремлении к росту компромиссы и несоответствия, как считал М. Портер, направлены на снижение того конкурентного преимущества, которым обладала компания, имея первоначальную широту номенклатуры товаров или целевых покупателей. Попытки же конкурировать параллельно несколькими способами порождают путаницу и размывают стремления и усилия компании, что фактически приводит к снижению прибыли при возрастании дохода, но зачастую приводит к еще большим приобретениям. Это можно считать ответом на первичный вопрос.

Однако позитивный рост может быть получен за счет концентрации усилий на углублении стратегической позиции, а не на ее расширении или принятии дополнительных рисков, связанных с нею. По М. Портеру, *углубление* есть придание действиям организации большей отчетливости, усиление соответствия и применение более достоверной информации о стратегии покупателей, способных ее оценивать; организация часто может расти быстрее и при этом быть более прибыльной, проникая в потребности и товарные номенклатуры, где она имеет существенные отличия [«What Is Strategy?», 1996, p. 75-77].

Помимо теоретических разработок, М. Портер предложил практические пути достижения роста, среди которых – глобализация, которая согласуется со стратегией и открывает перспективные рынки (китайский, индийский) при применении стратегии сфокусированных усилий. Такой подход несколько противопоставлен подходу компаний, цель которых – добиться роста путем расширения деятельности на внутреннем рынке. Однако стремление к росту внутри своей отрасли на отечественном рынке способно оказать помощь в создании самостоятельных подразделений, обладающих собственным брендом и отличительными видами деятельности, учитывающими местные условия.

### **1.1.3. Три ключевых вопроса бизнеса**

**Что представляет собой наш бизнес?** Первый вопрос, сформулированный крупнейшим в мире авторитетом в области менеджмента П. Друкером, имеет отношение к определению миссии бизнеса, а главный сопутствующий ему вопрос звучит как «*Кто наш покупатель?*» [Management, 1973]. Обычно существуют два и более типа покупателей. Так, в бизнесе по продаже марочных потребительских продуктов одним покупателем является продовольственный магазин, а потребителем – другой покупатель, у которого есть выбор – покупать или не покупать данный товар, поскольку он, как правило, стремится купить для себя что-то отличное от товаров, приобретенных другими покупателями. Предложенный П. Друкером взгляд на ситуацию со стороны покупателя и рынка учитывает его реалии, ситуацию, поведение, ожидания и ценности, для удовлетворения которых каждый бизнес имеет свою миссию и назначение. Вот почему каждая организация должна работать в соответствии с теорией бизнеса, которая в данном случае развивает первый ключевой вопрос до четырех входящих в него вопросов:

- Что представляет собой бизнес?
- Каковы цели бизнеса?
- Как бизнес определяет результаты?
- Что ценят и за что платят покупатели?

Для того чтобы задать первый вопрос, организации не следует ожидать, пока бизнес или отрасль бизнеса окажутся в беде. Этот вопрос необходим при создании бизнеса, особенно такого, который нацелен на амбициозный рост. Это вопрос особенно важен и тогда, когда организация добивается успеха.

П. Друкер показывает, что тремя наиболее опорными предположениями, входящими в теорию бизнеса, являются следующие предположения [The Theory of the Business, 1994]:

- 1) *окружающая среда*: рынки, каналы дистрибуции, конкуренция и т.д.;
- 2) *основные способности (компетенции) бизнеса* складываются из различных составляющих организации;
- 3) *предположения о будущем* видении и текущей миссии организации.

*Первое опорное предположение* «Предположение о рынке и ключевые вопросы» требует получения ответов на такие важные вопросы, как:

- Что мы предполагаем о рынке?
- Является ли рынок по-прежнему таким, каким он нам представляется?
- Кто наш покупатель?
- Кто наш канал дистрибуции? За что он платит?
- Непокупатели: почему они не покупают у нас? За что они готовы платить? Что представляет для них ценность?

Для определения тех людей, которые не покупают товар организации, П. Друкер ввел термин *непокупатели*. Так, при 25 % покупателей 75 % всех потенциальных покупателей для данной организации являются *непокупателями*, и с ними следует работать на перспективу.

*Второе опорное предположение* «Предположение об основных способностях и ключевые вопросы». Об основных способностях своей организации можно узнать, получив ответы на следующие ключевые вопросы:

- В чем мы сильны?
- Какие способности и знания необходимы нам для завоевания и удержания нашего лидерства на рынке?
- Какими знаниями мы обладаем для того, чтобы работать лучше наших конкурентов и затрачивать меньше усилий?
- В какой области мы действительно имеем превосходство и в каких областях мы должны его иметь?

*Третье опорное предположение* «Предположение о миссии». По П. Друкеру, миссию организации необходимо пересматривать и корректировать по мере изменения внешнего окружения. К числу ключевых вопросов, на которые необходимо получить ответы, относятся следующие:

- В чем заключается наша миссия?
- Какой миссия должна быть?
- Каких результатов мы намерены достичь?
- Как мы собираемся результаты измерять или, в крайнем случае, оценивать?

Трудно переоценить важность определения миссии организации и ее пересмотра на регулярной основе. Определяя миссию организации, в рассмотрение следует включить следующие ключевые элементы:

- Потребности покупателя: *что удовлетворяется?*
- Покупательские группы: *кто удовлетворяется?*

– Используемые технологии, выполняемые функции и уникальные способности: *как удовлетворяются* потребности покупателей?

В бизнесе П. Друкер выделяет две наиболее важные функции: маркетинг и инновации [The Practice of Management, 1954]. Маркетинг начинается с покупателя, его реалий, потребностей и ценностей; он спрашивает, что покупатель хочет купить. Бизнес же должен не просто предоставлять любые экономичные товары и услуги, а предоставлять все это лучшего качества и с меньшими затратами. Наиболее продуктивной инновацией считается такой товар (услуга), которые не просто улучшают то, что уже существует, а создают новые возможности либо удовлетворяют новые потребности. Главная же обязанность менеджеров – преобразование потребностей общества в благоприятные возможности для прибыльного (успешного) бизнеса.

**Каким будет наш бизнес?** Вторым вопросом нацелен на адаптацию к ожидаемым переменам, на видоизменение и развитие текущего бизнеса. Будущий бизнес определяют четыре фактора:

- 1) потенциал и тенденция рынка;
- 2) изменения структуры рынка;
- 3) инновации;
- 4) потребитель [Peter F. Drucker, Management, 1973].

Рассматривая эти факторы, необходимо находить новые идеи и ответы на ключевые вопросы:

1) Насколько большим может стать размер рынка для нашего бизнеса в ближайшие пять – десять лет при условии, что не произойдут фундаментальные изменения как в структуре рынка, так и в технологиях? Какими будут факторы, определяющие это развитие?

2) Какие изменения в структуре рынка следует ожидать при экономическом развитии, изменениях в моде или вкусах, действиях конкурентов?

3) Какие инновации изменят текущие желания покупателя, стимулируют новые желания, подавят старые, создадут новые способы удовлетворения потребностей, изменят его представления о ценности или создадут возможности в обеспечении ему большего удовлетворения от ценности? Какие инновации появляются в вашей отрасли?

4) Какие потребности потребителя сегодня должным образом не удовлетворяются предлагаемым ассортиментом товаров и услуг?

**Каким должен быть наш бизнес?** Третий вопрос подразумевает выработку видения будущего организации, которое можно сформировать, ответив на следующие вопросы:

1) Какие во внешнем окружении можно выявить изменения, влияющие на характеристики, миссию и назначение бизнеса?

2) Какие возможности появляются либо могут быть получены для выполнения назначения и миссии бизнеса при его превращении в другой бизнес?

3) Каким образом встроить эти прогнозы в теорию бизнеса, цели, стратегии и рабочие задания?

Способность задавать приведенные выше вопросы позволяет отличить растущие компании от компаний, развитие которых вызвано подъемом в экономике или отрасли, поскольку те, кто удовлетворен ростом на волне общего экономического прилива, неизбежно испытают спад, когда наступит волна неизбежного отлива [Peter F. Drucker, Management, 1973].

Стратегическое видение, важность которого отмечал П. Друкер, обладает следующими характеристиками:

- намечает будущий стратегический курс организации, определяя составляющие бизнеса на три – пять лет;
- задает виды деятельности, к осуществлению которых бизнес будет стремиться;
- предопределяет будущую позицию бизнеса на рынке;
- концентрирует необходимое внимание на покупателе;
- определяет тип организации, в которую бизнес будет стремиться превратиться.

Помимо отмеченного, стратегическое видение организации повышает мотивацию и преданность работников фирме, подготавливает организацию к будущему и формулирует долгосрочные цели.

Рост неизбежно связан с плановой ликвидацией. В целях успешного будущего менеджмент должен проводить систематический мониторинг существующих видов бизнеса и продуктов. Этот анализ направлен на ликвидацию всего старого, что перестало соответствовать назначению и миссии бизнеса, что не обеспечивает удовлетворения покупателей и больше не дает высокой прибыли, поэтому все участвующие в бизнесе товары, услуги, процессы, рынки, способы использования и каналы дистрибуции должны оцениваться в обязательном порядке. В этом заключается *концепция плановой ликвидации* П. Друкера, и она должна реализовываться даже в условиях, когда существующий, но уже устаревший продукт все еще приносит прибыль. Ключевые вопросы, которые определяют отношение к ликвидации устаревших продуктов, следующие:

- Являются ли продукты по-прежнему жизнеспособными?
- Будут ли продукты в дальнейшем оставаться жизнеспособными?
- Продолжают ли продукты оставаться ценными для покупателя?
- Смогут ли продукты представлять ценность завтра?
- Соответствуют ли продукты реальным характеристикам населения и рынкам, текущему состоянию техники и технологии?
- В случае ответов «нет» как мы можем отказаться от продуктов лучшим образом либо хотя бы остановить отвлечение на них сил и ресурсов?

#### **1.1.4. Надежные факты в построении стратегии**

Как считает П. Друкер, назначение стратегии заключается в том, чтобы предоставить организации возможность получить желаемые результаты в непредсказуемых условиях внешней среды, позволив ей сознательно использовать благоприятные возможности. Поскольку стратегия является проверкой теории бизнеса, то неспособность стратегии обеспечить достижение желаемых результатов часто означает признание того, что теория бизнеса нуждается в доработке. Доработка теории бизнеса требуется и в тех случаях, когда успехи приходят неожиданно. Имеется пять достоверных фактов (предположений), на которых следует создавать стратегию:

- 1) снижение рождаемости в экономически развитых странах и старение населения;
- 2) изменения в распределении располагаемого дохода;
- 3) глобальная конкурентоспособность;
- 4) определяющие результаты работы организации;
- 5) возрастание несоответствия между экономической глобализацией и политическим дроблением [Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999].

**Снижение рождаемости в экономически развитых странах и старение населения.** В Европе и Японии показатель рождаемости упал ниже уровня, требуемого для воспроизведения численности населения. Ухудшилось и распределение населения по возрасту. Здесь характерными являются следующие вопросы для рассмотрения:

- Будет ли рост числа пожилых людей и далее устойчивым на рынке труда и как долго?
- Будет ли уровень их дохода по-прежнему высоким или начнет снижаться?
- Будут ли они расходовать средства так же свободно, как это происходит сейчас?
- Будут ли они хотеть продолжать не отставать от молодежи и соответственно расходовать денежные средства?

**Изменения в распределении располагаемого дохода.** Изменения в располагаемом доходе следует считать наиболее надежным фундаментом стратегии. Дело в том, что тенденции в распределении располагаемого дохода, распространяемые на некоторые категории товаров и услуг, сформировавшись однажды, способны сохраняться в течение длительного периода, оставаясь невосприимчивыми к циклам деловой активности. Следует наблюдать за изменениями тенденций и изменениями внутри самих тенденций, переключаясь с одного типа товара или услуги на другой внутри той же товарной категории. В первом десятилетии XXI в. происходила как смена тенденций, так и изменения внутри тенденций, что предсказано П. Друкером [Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999].

**Глобальная конкурентоспособность** является еще одним важным достоверным фактом, на котором основывается стратегия бизнеса. Поскольку мировая экономика все более становится глобальной, всем организациям необходимо будет *достижение глобальной конкурентоспособности сделать своей стратегической целью*. Поэтому фирмы не могут и далее определять масштаб своей деятельности, ограничиваясь рамками национальных экономик и национальных границ, следует определять его с учетом отраслей и услуг по всему миру. Здесь уместен вопрос: «Каким является масштаб деятельности вашего бизнеса в терминах его глобальной конкурентоспособности?». В ближайшее время во всем мире следует ожидать появления волны протекционизма, защищающей собственный бизнес от конкурентоспособного бизнеса извне. В первую очередь, это введение таможенных тарифов на импортную продукцию. Однако такие меры больше не защищают организации, в особенности те, которые не функционируют в соответствии с мировыми стандартами.

### **1.1.5. Метод стратегического мышления и постановка целей**

Для получения правильных ответов на три ключевых поставленных вопроса и формулирования стратегии необходимо оценить внешнее окружение и внутреннюю среду организации, ее способности, основные умения, а также сильные и слабые стороны организации. Основные элементы процесса стратегического мышления представлены на рис. 1.1 [26, с. 51].

По мнению П. Друкера, базовые определения бизнеса, его назначения и миссии необходимо трансформировать в цели, иначе они останутся догадками и намерениями, не осуществимыми на практике. Цели задают направление действий, они не служат командами, а являются обязательствами. Не определяя будущее, цели служат средствами мобилизации ресурсов и энергии бизнеса в направлении создания будущего [Management, 1973]. П. Друкер предложил пять принципов постановки целей:

- 1) Цели *отражают фундаментальную стратегию* бизнеса.
- 2) Цели должны иметь отношение к *практическим действиям*, преобразовываясь в конкретные задачи и поручения.
- 3) Цели должны *позволять концентрировать ресурсы* и усилия (человеческие ресурсы, капитал, производственные мощности и пр.).
- 4) Цели должны *иметь составляющие (подцели)*, а не одну правильную цель, т.е. сбалансированное сочетание потребностей и задач.
- 5) Цели должны *ставиться во всех областях*, от которых зависят результаты бизнеса.





Рис. 1.1. Метод стратегического мышления

*Цели маркетинга* позволяют менеджменту принимать два ключевых решения: на какой части рынка концентрировать усилия и на каких рынках и в каких товарных группах бизнес должен стремиться к лидерству. Ключевыми областями для целей маркетинга являются [Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954]:

- 1) *существующие товары (услуги) на существующих рынках* (желаемое положение этих товаров на действующем рынке в денежном выражении и процентных показателях в сравнении с конкурентами);
- 2) *существующие товары (услуги) на новых рынках* (желаемое положение этих товаров на новых рынках в денежном выражении и процентных показателях в сравнении с конкурентами);
- 3) *существующие товары (услуги)*, от которых следует отказаться по технологическим причинам, из-за тенденций рынка, для улучшения товарного микса или по принятому управленческому решению в бизнесе;
- 4) *новые товары*, необходимые на действующих рынках (количество товаров, их характеристики, объем продаж в денежном измерении и рыночная доля, которую они должны себе обеспечить);
- 5) *новые рынки*, для которых должны быть разработаны новые товары, с расчетом объемов продаж в денежном и относительном измерении;

б) *распределительная организация*, функция которой – достижение маркетинговой цели и проведение соответствующей политики в ценообразовании;

7) *цели по обслуживанию*, определяющие, насколько хорошо покупатель должен обеспечиваться тем, что он сам считает ценным: самой компанией, ее товарами, ее сбытовой и сервисной организацией.

Вопросы, требующие поиска ответов в отношении элементов процесса стратегического мышления (см. рис. 1.1), представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Вопросы в отношении элементов процесса стратегического мышления, требующие поиска ответов

Элемент процесса	Вопросы
Миссия и назначение бизнеса	1) В чем заключается миссия бизнеса? 2) Соответствует ли миссия текущим условиям или ее необходимо определить заново?
Краткосрочные цели	1) Соответствуем ли мы нашим краткосрочным целям? Если «нет», то имеется ли что-либо неправильное в нашей миссии или стратегии?
Каким будет наш бизнес?	1) Какие изменения, способные повлиять на наших сегодняшних покупателей, товары, услуги и отрасль, произошли и происходят во внешнем окружении?
Анализ отрасли	1) Следует ли нам продолжать работать в этой отрасли либо следует ее сменить? 2) В каком состоянии находится отрасль (рост, стабильность или упадок)? 3) Насколько трудно или легко для других фирм проникнуть в отрасль либо уйти из нее? 4) Зная то, что мы знаем сейчас, стали бы мы заниматься тем, чем занимаемся?
Видение будущего	1) Каким должен быть наш бизнес?
Долгосрочные цели	1) Какие финансовые, маркетинговые, инновационные и иные долгосрочные цели необходимо установить, чтобы на практике реализовать видение будущего?
Оценка внешнего окружения	1) Какие изменения происходят или произойдут в таких областях, как покупатели и некупатели (изменение потребностей), конкуренты (анализ конкуренции), технологи, поставщики, государственное регулирование, демография, общество?

Продолжение табл. 1.1

Элемент процесса	Вопросы
Оценка инновационных возможностей и потенциальных рисков	1) Какие инновационные возможности (с учетом внешнего окружения) должна выделить и пытается использовать организация? 2) Какие риски или угрозы организация должна принимать всерьез и пытаться их избежать?
Внутренняя оценка (основные компетенции и способности)	1) Обладаем ли мы ресурсами (способностями) для конкурентной борьбы? 2) Какие и когда необходимы дополнительные ресурсы? 3) Каковы наши слабые стороны в ключевых областях конкуренции, на которые нам следует обратить внимание? 4) Каковы наши сильные стороны в ключевых областях конкуренции, которые мы должны использовать в конкурентной борьбе?
Задание долгосрочных целей ( <i>на три – пять лет</i> )	1) Какие долгосрочные цели необходимо поставить сегодня, чтобы реализовать наше видение?
Стратегические альтернативы и решения	1) Что представляет собой наилучшая стратегия конкуренции, которая позволит нам достигнуть поставленных целей и реализовать наше видение? 2) Какие стратегии конкуренции необходимо рассмотреть?
Стратегический план	1) Как мы собираемся документально зафиксировать то, каким образом мы реализуем наше видение (стратегический план)? 2) Какие ресурсы нам необходимы, как мы должны быть организованы? 3) Кто будет все это выполнять?
Осуществление плана и руководство изменением	1) Какие изменения могут потребоваться организации? 2) Кто будет заниматься планированием, руководством и осуществлением изменений? 3) Насколько мы приближаемся к поставленным целям? 4) Получаем ли мы достоверную информацию, когда информация требуется нам для принятия решения?

*Цели для инноваций* ставятся для трех групп инноваций:

- товарная инновация (инновация в товарах или услугах);
- социальная инновация (инновация на рынке и в поведении и ценностях потребителей);

– управленческая инновация (инновация в различных умениях и действиях, требуемых для создания товаров, услуг и доведения их до рынка).

Цели для инноваций необходимы в следующих областях:

– *новые товары (работы, услуги)*, необходимые для достижения целей маркетинга;

– *новые товары (услуги)*, которые будут необходимыми при технологических изменениях, способных сделать сегодняшние товары устаревшими;

– *усовершенствования товаров*, направленные на достижение маркетинговых целей и опережение ожидаемых технологических изменений;

– *новые процессы и усовершенствования* в действующих процессах, необходимые для достижения маркетинговых целей, например, производственные усовершенствования, позволяющие достигать цели по ценообразованию;

– инновации и усовершенствования во всех основных областях деятельности (в учете и проектировании, организационно-техническом обеспечении делопроизводства и трудовых отношениях с направлением на соответствие знаний и умений).

### **1.1.6. Достижение прибыли в бизнесе**

Приведем сформулированные утверждения, которые показывают, как отметил П. Друкер, что назначение бизнеса состоит не в получении прибыли, а *в создании покупателя* [The Essential Drucker, 2001]:

1) Для коммерческой организации или коммерческой деятельности *достижение прибыли является не назначением, а ограничивающим фактором.*

2) Прибыль необходима для того, чтобы *заплатить за достижение бизнесом поставленных перед ним целей.*

3) *Прибыль является не объяснением, причиной или логическим обоснованием делового поведения или деловых решений, а скорее проверкой их обоснованности.*

4) *Прибыль является условием выживания, она представляет собой плату за будущее, плату за возможность оставаться в бизнесе.*

5) *Получение прибыли является первой обязанностью бизнеса, желающего выжить. Руководящий принцип экономики бизнеса требует не максимизации прибыли, а исключения потерь.*

6) *Бизнес, получивший достаточную прибыль для достижения своих целей в ключевых областях, – это бизнес, располагающий средствами для выживания.*

7) *Бизнес, не удовлетворяющий требованиям прибыльности, задаваемыми его ключевыми целями, – это низкорентабельный бизнес, он находится в опасности.*

8) *Планирование прибыли* необходимо, но это должно быть *планирование минимально необходимой прибыльности*, а не попытка бессмысленной максимизации прибыли.

Приведенные утверждения подтверждают тезис, что *в бизнесе нет центров прибыли*, а имеются только центры издержек.

### **1.1.7. Выводы**

Потребности в росте, по Питеру Друкеру, могут достигаться за счет органического роста, обеспечиваемого сбытом, маркетингом и инновациями, а также за счет внешнего роста, обеспечиваемого слияниями и приобретениями, стратегическими альянсами. Иная точка зрения на рост основана на исследованиях М. Портера. Она позволяет при использовании концепции П. Друкера в качестве первоосновы выходить за ее рамки.

Способность задавать вопросы по развитию бизнеса позволяет отличить растущие компании от компаний, развитие которых вызвано подъемом в экономике или отрасли, поскольку те, кто удовлетворены ростом на волне общего экономического прилива, неизбежно испытают спад, когда наступит волна неизбежного отлива.

П. Друкер считает, что назначение стратегии заключается в том, чтобы предоставить организации возможность получить желаемые результаты в непредсказуемых условиях внешней среды, позволив ей сознательно использовать благоприятные возможности. А поскольку стратегия является проверкой теории бизнеса, то неспособность стратегии обеспечить достижение желаемых результатов часто означает признание того, что теория бизнеса нуждается в доработке.

Для получения правильных ответов на три ключевых вопроса и для формулирования стратегии необходимо оценить внешнее окружение и внутреннюю среду организации, ее способности, основные умения, а также сильные и слабые стороны организации.

*Получение прибыли является первой обязанностью бизнеса, желающего выжить. Руководящий принцип экономики бизнеса требует не максимизации прибыли, а исключения потерь.*

Если ранние размышления П. Друкера для американских бизнесменов можно рассматривать как новаторские с ограничением периода на 1950 – 1960-е гг., то для отечественного бизнеса большинство из них остается актуальными и в современном периоде.

### **1.1.8. Вопросы для самоконтроля**

1. Влиянием каких факторов можно объяснить отсутствие экономического роста в бизнесе?
2. Что является естественной причиной роста бизнеса?
3. Какие вопросы стратегии бизнеса П. Друкера развил М. Портер?

4. Что предложил М. Портер помимо теоретических разработок достижения роста?
5. Перечислите три ключевых вопроса бизнеса.
6. Какие две наиболее важные функции в бизнесе выделяет П. Друкер?
7. Назовите надежные факты в построении стратегии бизнеса.
8. Что необходимо всем организациям в условиях глобализации мировой экономики?
9. Дайте характеристику метода стратегического мышления.
10. *Какие* два ключевых решения позволяют менеджменту принимать цели маркетинга?
11. Чем является *достижение прибыли* для коммерческой организации или коммерческой деятельности?
12. Каким считается *бизнес, получивший достаточную прибыль* для достижения своих целей в ключевых областях?

## 1.2. Управление сбытом и маркетингом

### 1.2.1. Стратегии П. Друкера и М. Портера в бизнесе

П. Друкер разработал несколько стратегий для бизнеса, в частности, стратегии специализации, диверсификации и интеграции. Каждый бизнес должен иметь сердцевину, т.е. область, в которой он стремится быть впереди всех. Это говорит о необходимости *специализации*. При этом каждый бизнес должен пытаться получить максимум от собственной специализации, а для этого он должен *диверсифицироваться*. Компания может быть диверсифицирована по *товарам, рынкам и конечным применениям* и быть сконцентрированной либо на своей области базового знания, либо диверсифицироваться в своей области знания и концентрироваться на своих товарах, рынках и конечных применениях. Все промежуточные варианты могут быть неудовлетворительными [Peter F. Drucker, *Managing for Results*, 1964]. В *интеграцию* П. Друкер включил слияния и приобретения, решение о покупке и строительстве, что следует рассматривать как некоторое упрощение.

В своей дискуссии о стратегиях конкуренции М. Портер утверждал, что поддающихся описанию стратегий почти столько же, сколько и конкурентов. Но он все-таки сделал попытку сузить этот набор вариантов, отбросив мелочи и объединив наибольшие и наиболее важные различия между стратегиями конкуренции, что позволило выделить следующие признаки:

- 1) каков целевой рынок компании (широкий или узкий);
- 2) связано ли стремление к получению конкурентного преимущества с низкими издержками или же с дифференциацией товара [Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980].

В результате М. Портер выдвинул ставшую популярной *концепцию пяти основных сил конкуренции*.

1) *Стратегия провайдера низких издержек*. Эта стратегия направлена к широкому спектру покупателей и основывается на готовности предоставить товары (услуги) с низкой себестоимостью. При использовании такой стратегии фирмы успешно находят способы снижения своих издержек.

2) *Стратегия широкой дифференциации*. Эта стратегия стремится дифференцировать предлагаемые компанией продукты для отличия от продуктов конкурентов таким способом, чтобы обеспечить возможность обращения к широкому спектру покупателей. Здесь наиболее привлекательными к дифференциации являются те подходы, которые оказываются или дорогостоящими, или затруднительными для воспроизводства конкурентами (изобретательные конкуренты, например Китай, способны со временем «клонировать» любой товар, характеристику или свойство).

3) *Стратегия провайдера наилучших затрат*. Эта стратегия предлагает покупателю за его деньги большие ценности путем придания товарам высоких характеристик с меньшими затратами, чем конкуренты. Здесь главная цель – иметь самые низкие (наилучшие) издержки и цены в сравнении с конкурентами, товар которых сопоставим по характеристикам.

4) *Сфокусированная стратегия* (или стратегия рыночной ниши), основанная на низких издержках, сконцентрированная на узком сегменте покупателей и на достижении превосходства над конкурентами путем обслуживания состава ниши с меньшими издержками.

5) *Сфокусированная стратегия* (или стратегия рыночной ниши), основанная на *дифференциации*, сконцентрированная на узком сегменте покупателей и на достижении превосходства над конкурентами путем предложения составу ниши кастомизированных товаров, удовлетворяющих его требованиям и вкусам лучше, чем товары конкурентов.

*Закон П. Друкера*. Чем менее разнороден бизнес, писал П. Друкер, тем больше он поддается управлению, поскольку простота порождает ясность. Соответственно, чем менее сложным является бизнес, тем меньше процессов в нем может пойти не так, как следовало бы. Поэтому (**закон П. Друкера**) *если что-то пошло неправильно, то все пойдет неправильно, причем сразу* [Peter F. Drucker, Management, 1973].

Диверсификация может быть ошибочной. Согласно П. Друкеру, правильная диверсификация приводит к созданию бизнесов, производительные возможности которых примерно соответствуют возможностям лидеров из группы высококонцентрированных компаний одного рынка или одной технологии, а неправильная, ошибочная диверсификация порождает бизнесы, работающие так же плохо, как и фирма одного рынка или одной технологии, сконцентрированные в неправильном бизнесе. Здесь различие

в том, что *работающая диверсифицированная компания имеет общее ядро единства со своим бизнесом или бизнесами* [Peter F. Drucker, Management, 1973]. В общее ядро единства входят *общая технология, процессы, покупатели и т.д.*

### **1.2.2. Стратегии и решение о положении на рынке**

При решении о положении бизнеса на рынке следует определиться, в каком сегменте рынка, с какими товарами (услугами) и с какими ценностями следует становиться лидером [Peter F. Drucker, Management, 1973]. Получение желаемого положения на рынке требует рыночной стратегии. Здесь также удобно применить «*пять сил конкуренции М. Портера*».

За стратегией следует структура. Поскольку фирмы разрабатывают новые стратегии в ответ на изменение экономической и социальной среды, необходимы и базовые изменения в структуре. В свою очередь, улучшение структуры организации, проводимое за счет максимальной федеральной децентрализации и применения принципа децентрализации к функционально организованным видам деятельности всегда будет приводить к улучшению результатов работы [Peter F. Drucker, The Practice of Management, 1954]. Ясное *определение* миссии и назначения бизнеса позволяет поставить четкие и реалистичные цели бизнеса, это основа для приоритетов, стратегий, планов и рабочих заданий, это отправная точка для разработки управленческих структур и должностных обязанностей менеджеров, Какими будут основные виды деятельности данного бизнеса, определяет стратегия.

Между концепцией продажи и концепцией маркетинга имеется значительное различие. Так, продажа сфокусирована на потребности продавца, а маркетинг – на потребностях покупателя; продажа сосредоточена на потребности продавца и превращении его товара в наличность, а маркетинг – на идее удовлетворения потребностей покупателя с помощью приобретаемого им товара и всего того, что ассоциируется с созданием товара, его доставкой и потреблением [Teodore Levitt, «Marketing Myopia», Harvard Business Review, 1966].

Маркетинговый анализ П. Друкер понимал гораздо шире, чем просто исследование рынка или исследование покупателей. Здесь в первую очередь просматривается бизнес в целом. Во-вторых, взгляд фокусируется не на нашем покупателе, нашем рынке и наших товарах, а на рынке, покупателе, его покупках, его удовлетворенности, его ценности, его структуре покупок и структуре расходования средств, его логике [Peter F. Drucker, Managing for Results, 1964]. При проведении анализа рынка необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- 1) Кто покупает?
- 2) Где это покупается?



- 3) Для чего это покупается?
  - 4) Кто для нас *непокупатель*? Почему он не покупает наши товары?
  - 5) Почему покупатель вообще покупает?
  - 6) Какая доля общих расходов покупателя (его располагаемый доход, его дискреционный доход или его дискреционное время) направляется на его товары и возрастает ли эта доля или снижается?
  - 7) Что покупают покупатели и непокупатели у других продавцов? Удовлетворение каких потребностей, которые не могут обеспечить наши товары, обеспечивают им другие продавцы?
  - 8) Какие товары или услуги могли бы заполнить действительно важные области удовлетворения потребностей: области, обслуживаемые нами сейчас, и области, которые мы могли бы обслуживать?
  - 9) Какие товары-заменители позволили бы покупателю обходиться без нашего товара или услуги?
  - 10) Кто является нашими конкурентами и почему?
  - 11) Чьими конкурентами является мы?
- Концентрируя внимание на потребительском рынке, П. Друкер предложил вопросы, являющиеся важными для покупателя и непокупателя, чтобы выявить характеристики, имеющие особое значение.

### **1.2.3. Анализ элементов маркетинга-микс**

Маркетинг-микс – это набор маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке. Дж. Маккарти предложил классифицировать маркетинговые инструменты по четырем направлениям: продукт, цена, место (т.е. распределение) и продвижение (или четыре «Р» маркетинга: Product, Price, Place, Promotion).

*Первое «Р» – товар.* Анализ области результатов следует начинать с товаров (услуг). В рассуждениях и классической литературе о маркетинге-микс и товарах часто рассматривают такие вопросы, как разнообразие товаров, качество, конструкции, характеристики, имя бренда, упаковка, размеры, обслуживание, гарантии и возможности возврата [Ф. Котлер, 2003].

Покупая товар, покупатель приобретает его как средство для достижения определенного удовлетворения. Поскольку покупатель покупает *удовлетворение*, товары и услуги активно конкурируют с товарами и услугами, которые могут выглядеть по-другому, по-иному изготавливаться, продвигаться и продаваться, но для покупателя быть альтернативными средствами. В большей степени это относится к потребительским товарам.

*Второе «Р» – цена.* Цена является только частью ценности. Множество факторов в цене не выражается, например долговечность, статус производителя, обслуживание и др. По мнению Р. Беста, общие издержки покупок состоят из затрат на передачу, издержек владения, эксплуатационных

издержек, издержек использования, издержек приобретения и цены, уплаченной за товар. В дискуссиях о цене обсуждаются и другие элементы: прејскурантная цена, скидки, льготы, период платежа, эластичность, создание единого пакета и другие понятия.

*Третье «Р» – место.* Обычно этот элемент маркетинга-микс состоит из каналов, ассортимента, места, запасов и транспортировки. Для товара всегда должен существовать рынок, а для доставки товара от производителя на рынок должны быть каналы дистрибуции, при этом целевой рынок является частью маркетинга-микс фирмы.

В отношении каналов дистрибуции имеется одна сложность, делающая их трудной и очень важной областью результата: не существует канала дистрибуции, который одновременно не является и покупателем, поэтому покупатель товара промышленного назначения выполняет двойную роль: это и настоящий покупатель, и настоящий канал дистрибуции. Для производителя он важен в каждой из этих ролей.

Как правило, в современной экономике каналы дистрибуции быстро меняются, эти изменения происходят быстрее, чем любая технология или ожидания и ценности покупателя. Рынкам, как и каналам дистрибуции, необходимы пристальное внимание и изучение. Автор книги «Работа над перекрестными целями: как дистрибьюторы и производители могут успешно налаживать контакты» Майкл Маркс, основатель базирующейся во Флориде компании, специалист в области дистрибуции товаров, более 30 лет являющийся главным авторитетом в области дистрибуции в США, предоставил в книге много полезных идей в отношении проектирования каналов дистрибуции, управления ими и их изменения в случае необходимости.

*Четвертое «Р» – продвижение.* Данный элемент продвижения, присутствующий в маркетинге-микс, обычно содержит рекламу, меры по стимулированию сбыта, связи с общественностью, прямую почтовую рассылку, телефонный маркетинг и Интернет. Рассмотрим отдельные составляющие элемента продвижения.

Множество свидетельств подтверждают то, что национальная реклама (в США) хотя и направлена на потребителя, но более эффективно воздействует на розничного торговца и стимулирует его наилучшим образом продвинуть свой бренд [Peter F. Drucker, *Managing for Results*, 1964]. В современный период это может рассматриваться как стратегия «проталкивания или протаскивания». Когда маркетинговые коммуникации *протаскивания* называют успешными, покупатели спрашивают определенные товары (услуги) и за счет интереса, создаваемого ими, протаскивают товары через канал. Такая стратегия требует наличия посредников в канале, которые определенные товары или бренды продают для привлечения и удовлетворения целевых потребителей [Р. Бест, 2004].

В состав элементов продвижения входят также личные продажи. В случае потребительского рынка расходы маркетологов снижаются в следующем порядке: стимулирование сбыта, реклама, личные продажи и связи с общественностью. В случае рынка товаров для бизнеса убывание расходов становится другим: личные продажи, стимулирование сбыта, реклама и связи с общественностью. Специалисты по маркетингу отмечают, что личные продажи применяются чаще в случае сложных, дорогих и принимающих риски товаров, причем на рынках, где число покупателей меньше, а размер покупки больше (т.е. рынки товаров и бизнеса). Это свидетельствует о том, что даже эффективно выполняемая функция маркетинга не сможет устранить потребность в личных продажах, что особенно относится к рынкам товаров для бизнеса и товаров производственного назначения.

#### **1.2.4. Принятие решений о покупках**

Множество людей может заниматься принятием решений о покупках, особенно на рынках товаров для бизнеса. Например, П. Друкер показал, что для маркетингового отдела важно знать, не «кто» платит, а «кто» принимает решение о покупке [8]. Минимальным числом покупателей, принимающих определяющее решение, он считал два – конечного покупателя и канал дистрибуции [Peter F. Drucker, *Managing for Results*, 1964]. Выводы П. Друкера применил Ф. Котлер в 2003 г. при определении участников процесса покупки для бизнеса, и этими участниками названы:

1) *инициаторы*, делающие заявку на покупку. Это пользователи и другие члены организации;

2) *пользователи*, которые будут пользоваться товаром (услугой). Часто пользователи вносят предложения, связанные с покупкой, и участвуют в формировании требований к товару;

3) *лица, оказывающие влияние*. Это люди, влияющие на формирование решения о покупке, они помогают составлять спецификации, предоставляют информацию для оценки имеющихся альтернатив. Важную роль здесь играют технические специалисты;

4) *лица, принимающие решение* относительно требований к товару и выбора поставщиков;

5) *санкционирующие лица*. Они дают санкцию на выполнение действий, предложенных принимающими решение либо покупателями;

6) *покупатели* – физические лица, имеющие официальное право выбирать поставщика и согласовывать условия покупки. Главная функция покупателей – выбор продавцов и проведение переговоров, но они могут участвовать и в составлении товарных спецификаций. Если покупки сложные, то в число покупателей включаются менеджеры высокого уровня;

7) *привратники*, которые обладают возможностью помешать продавцам установить контакт (лично или передав информацию о своих товарах)

с участниками осуществления закупок. Ими часто бывают агенты по закупкам, секретари и телефонные операторы, намеревающиеся помешать контактам продавцов с пользователями или лицами, принимающими решение.

Среднее число людей, участвующих в процессе принятия решения о покупке, Котлер определил в количестве от трех (на услугах и товарах, используемых повседневно) до пяти (для дорогих покупок в виде строительных работ или промышленного оборудования). Он отметил, что в целях направления своих усилий должным образом маркетологи рынка товаров для бизнеса должны определять следующее [Peter F. Drucker, *Managing for Results*, 1964]:

- основных участников принятия решений (персонально);
- типы решений, на которые они оказывают влияние;
- степень их влияния на решения (в качественном и количественном измерении) и используемые при этом критерии оценки.

### **1.2.5. Выводы**

Питер Друкер разработал несколько стратегий для бизнеса, в частности, стратегии специализации, диверсификации и интеграции. Диверсификация может быть ошибочной. Правильная диверсификация приводит к созданию бизнесов, производительные возможности которых примерно соответствуют возможностям лидеров из группы высококонцентрированных компаний одного рынка или одной технологии, а неправильная, ошибочная диверсификация порождает бизнесы, работающие так же плохо, как и фирма одного рынка или одной технологии, сконцентрированные в неправильном бизнесе.

Ясное *определение* миссии и назначения бизнеса позволяет поставить четкие и реалистичные цели бизнеса. Это основа для приоритетов, стратегий, планов и рабочих заданий, это отправная точка для разработки управленческих структур и должностных обязанностей менеджеров. Какими будут основные виды деятельности данного бизнеса, определяет стратегия.

Маркетинговый анализ П. Друкер считал гораздо большим, чем просто исследованием рынка или исследованием покупателей. Здесь в первую очередь просматривается бизнес в целом. Во вторую очередь взгляд фокусируется не на нашем покупателе, нашем рынке и наших товарах, а на рынке, покупателе, его покупках, его удовлетворенности, его ценности, его структуре покупок и структуре расходования средств, его логике.

Специалисты по маркетингу отмечают, что личные продажи применяются чаще в случае сложных, дорогих и принимающих риски товаров, причем на рынках, где число покупателей меньше, а размер покупки больше (т.е. на рынках товаров и бизнеса).

Минимальным числом покупателей, принимающих определяющее решение, он считал два – конечного покупателя и канал дистрибуции. Среднее число людей, участвующих в процессе принятия решения о покупке, Ф. Котлер определил в количестве от трех (на услугах и товарах, используемых повседневно) до пяти (для дорогих покупок в виде строительных работ или промышленного оборудования).

### **1.2.6. Вопросы для самоконтроля**

1. В какую стратегию П. Друкер включил слияния и приобретения, решение о покупке и строительстве, что рассматривается как некоторое упрощение?
2. Сформулируйте Закон П. Друкера.
3. Почему маркетинговый анализ П. Друкер понимал гораздо шире, чем просто исследование рынка или исследование покупателей?
4. Какая сложность, делающая каналы дистрибуции трудной и очень важной областью результата, наблюдается в отношении этих каналов?
5. Входят ли личные продажи в состав элементов продвижения?
6. Какие лица определены участниками процесса покупки для бизнеса?
7. Кого (что) должны определять должным образом маркетологи в целях направления своих усилий рынка товаров для бизнеса?

## **1.3. Пять недопустимых ошибок в бизнесе**

### **1.3.1. Почитание высокой нормы прибыли**

Поскольку каждый бизнес (каждая отрасль) имеет свои особенности, не существует в бизнесе единой формулы успеха. Каждый бизнес должен определять подходящие для него политики и стратегии, однако имеются пять грубых, недопустимых ошибок, каждая из которых будет иметь катастрофические последствия для бизнеса [33]. Эти ошибки П. Друкер называл пятью смертными грехами бизнеса [The Five Deadly Business Sins, 2001]:

- 1) почитание высокой нормы прибыли и премиальных цен;
- 2) установление на новые товары таких цен, которые рынок способен вынести;
- 3) ценообразование, ориентированное на издержки, взамен калькуляции издержек, ориентированных на цену;
- 4) принесение завтрашних возможностей на алтарь вчерашнего дня;
- 5) вскармливание проблем и нежелание давать пищу благоприятным возможностям.

Переходим к рассмотрению *первой недопустимой ошибки в бизнесе*.

Прибыль не равнозначна норме прибыли: прибыль – это норма прибыли, умноженная на оборот капитала. Это означает, что максимальная

прибыльность и максимальный поток прибыли получают за счет нормы прибыли, обеспечивающей оптимум положения на рынке при оптимуме оборота капитала [The Five Deadly Business Sins, 2001]. Одна из причин такой проблемы, по мнению П. Друкера, состоит в том, что высокая норма прибыли – это всего лишь бухгалтерская иллюзия. Такой подход характерен для рассмотрения издержек производства товара, но он не учитывает затраты на продажу товара и его обслуживание, даже если такие издержки оказываются намного большими. П. Друкер показал, что почитание высокой нормы прибыли позволяет конкурентам произвести захват рынков.

**Первый пример:** Kodak позволил Fuji завоевать мировой мирок киноплёнки только потому, что Kodak сконцентрировался на получении высокой нормы прибыли. К тому же, Kodak упустил из виду переход рынка от плёночной технологии получения изображений к цифровой. Его бренд позволил вновь завоевать значительную долю рынка, но только ценой снижения прибыли.

**Второй пример:** Немногие инновации в мире бизнеса были такими успешными, как первые копировальные устройства Xerox (модели 813 и 914). В начале 1960-х гг. Xerox овладел 80 % рынка, и в настоящее время процесс изготовления копий называют *ксерокопированием*, даже если он выполнен на другом оборудовании. В конце 1960-х гг. компания продолжала концентрировать усилия на дорогом сегменте рынка, который обеспечивал высокую норму прибыли, допускал установление премиальных цен и дополнять все новыми дорогостоящими характеристиками дорогие высокопроизводительные копировальные машины, которые некрупные покупатели приобретать не хотели. Обслуживание копировальной техники усложнялось и дорожало. В целом в том, что касалось зарабатывания денег, торговые представители выбирали пути наименьшего сопротивления, Xerox добивался успеха, достигая ожидаемых результатов.

Однако компания Xerox игнорировала недорогой сегмент рынка (мелких покупателей, составляющих первоначально ее покупательскую базу), а истечение срока действия патентов на использование метода ксерокопирования позволили японской компании Canon быстро освоить производство менее качественных, но более дешевых версий копировальных аппаратов Xerox, первоначально предназначенных для недорогого сегмента рынка, и завоевать за несколько лет рынок копировальной техники США.

### **1.3.2. Установление на новые товары таких цен, которые рынок способен принять**

*Второй недопустимой ошибкой в бизнесе* является попытка устанавливать цену на новый товар такой высокой, какую сможет принять рынок. Эта ошибка тесно связана с первой. Согласно П. Друкеру, правильная политика установления цен на новый товар основывается на той концеп-

ции, что затраты на производство нового товара снижаются по мере того, как фирма получает опыт его производства. Иногда эти затраты могут снизиться на 40 %, что вызывается следующими основными факторами [Peter Reaand Harold Kerzner, Strategic Planning, 1997]:

- 1) повышение производительности труда (самый важный фактор);
- 2) специализация рабочих операций и совершенствование методов работы, специализация заданий;
- 3) новые производственные процессы;
- 4) повышение эффективности промышленного оборудования (увеличение мощности и пр.);
- 5) изменения в ресурсном миксе (со временем начинают применяться менее дорогие ресурсы: рабочие низкой квалификации взамен высококвалифицированных и др.);
- 6) стандартизация товаров;
- 7) перепроектирование товаров;
- 8) стимулы и антистимулы (взыскания) [34].

Позиция П. Друкера состоит в том, что новые товары первоначально должны продаваться по такой цене, какой она могла бы стать через три года, когда их себестоимость снизится; в результате конкуренции или появления заменителей этих товаров нужно снижать их цену. Такая стратегия способна не допускать на рынок конкурентов и товаров-заменителей.

**Третий пример:** Фармацевтическая отрасль – это именно та отрасль, которая на свои товары обычно устанавливает цены, применяя принцип «*сколько вынесет рынок*». Премиальные цены компаниями устанавливаются потому, что им необходимо компенсировать затраты на исследования. Однако по истечении срока действия патента лекарства-дженерики поступают на рынок по существенно сниженным ценам, и стратегия ценообразования по принципу «*сколько вынесет рынок*» перестает функционировать. В результате снижается прибыльность компаний, и на финансовых рынках снижается курсовая стоимость их акций.

### **1.3.3. Ценообразование, ориентированное на издержки, вместо калькуляции издержек, ориентированных на цену**

Третьей недопустимой ошибкой в бизнесе является применение ценообразования, ориентированного на издержки, когда суммируются все затраты компании и затем к ним добавляется прибыль для получения цены, устанавливаемой для покупателей. Вместо этого следует применять калькуляцию издержек, ориентированных на цену, что, напротив, способствует разработке товара (услуги).

**Четвертый пример:** В начале 1960-х гг. компьютеры стали получать широкое распространение. Компания Control Data обладала компьютером, считавшимся самым передовым. Цена, устанавливаемая компанией

на этот компьютер, формировалась из суммы производственных издержек и суммы прибыли. Для большинства покупателей этот компьютер оказывался слишком дорогим, покупки делались редко, хотя покупатели и признавали, что этот компьютер – самый лучший из имеющихся.

В отличие от компании Control Data, компания IBM поставила перед собой следующий вопрос: «Сколько фирма-покупатель готова платить за компьютер?» В результате решения этого вопроса компания IBM разработала компьютер, по техническим характеристикам уступающий компьютеру Control Data, но доступный покупателю по цене за счет применения компанией метода калькуляции издержек, ориентированных на цену. Это был большой успех компании IBM.

**Пятый пример:** Генри Форд одним из первых стал применять метод ценообразования с калькуляцией издержек, ориентированных на цену. Форд поставил следующий вопрос: «Какую цену готов платить средний покупатель за несложный автомобиль, выпускаемый только в варианте окраски черным цветом?» Проведенные маркетинговые исследования позволили определить правильную цену в \$500, это была высокая цена для того времени. В результате инженерный персонал фирмы получил задачу, как можно наладить производство требуемого автомобиля, чтобы продавать его по цене \$500 и при этом иметь достаточную прибыль [Theodore Levitt, «Marketing Myopia: What Ford Put First», 1960].

#### **1.3.4. Принесение завтрашних возможностей на алтарь вчерашнего дня**

Фирмы пытаются сохранять и поддерживать существующие товары, когда их сбыт падает, а предпочтения покупателей и рынка меняются.

П. Друкер утверждает, имея на это достаточные основания, что «к 2020 г. выживать смогут те фирмы, которые не впадают в грех принесения на алтарь вчерашнего дня новых открывающихся возможностей – в частности, электронной коммерции, как для рынка “бизнес для бизнеса”, так и для рынка “бизнес для покупателей”» [The Five Deadly Business Sins, 2001].

Часто фирмы пытаются сохранять и поддерживать устаревающие товары, понимая, что у них впереди остается всего несколько благоприятных лет, при этом сбыт товаров падает, изменяются предпочтения рынка и покупателей. Такая ситуация учтена П. Друкером в концепции плановой ликвидации, показывающей, когда следует отвергать существующие товары и выводить на рынок новые. Однако в результате стремления сохранять вчерашнее упускается время на обеспечение благоприятных завтрашних возможностей. Такая ситуация отражается и на менеджменте персонала, когда нередко лучшие менеджеры предприятия вынуждены сосредотачивать свои усилия на решении проблем вчерашнего дня, вместо того, чтобы



работать над новыми возможностями, открывающимися перед персоналом фирмы.

**Шестой пример:** Новый автомобиль Saturn, спроектированный в Японии, выпускался на заводе General Motors в США, который применял новаторскую схему материального стимулирования работников, не имел профсоюзной организации и быстро добился успеха на товарных рынках Америки. В этот же период сбыт более старых моделей Buick и Oldsmobile компании General Motors стал снижаться, поскольку стали изменяться предпочтения потребителей.

В этих условиях General Motors принимает решение сохранить эти две устаревшие модели, вместо того чтобы продолжить инвестирование в Saturn. В результате Saturn потерял конкурентоспособность на американском рынке. Сдал свои позиции и Buick, хотя он и пользовался заметным успехом в Китае, где занял второе место по продажам в 2005 г., а модель Oldsmobile в конце концов была исключена из ассортимента General Motors. Компания несет огромные убытки, которые в 2005 г. составили 10,4 млрд долларов, оставаясь на этом уровне и в 2006 – 2008-х гг., и занимается своими внутренними проблемами, связанными с закрытием заводов и массовым увольнением персонала, не определившись с теми возможностями, к использованию которых следовало бы стремиться.

**Седьмой пример:** Корпорация IBM отвоевала рынок у Apple Computer (компания, создавшей рынок персональных компьютеров), сумев включить операционную систему DOS в свой компьютер, который по своим техническим характеристикам уступал компьютеру Apple. Имея такой значительный успех, IBM опасалась того, что концентрация усилий компаний на рынке ПК приведет к ослаблению ее позиций на рынке больших электронно-вычислительных машин, не приняв во внимание, что эта продукция – товар вчерашнего дня. В результате компания приняла ошибочное решение и направила свои усилия на сохранение позиций устаревшего товара, потеряв лидерские возможности в продажах ПК. Таким образом, компания IBM позволила фирме Dell Computer стать мировым лидером по доходам от продаж ПК и удерживать это лидерство в течение более 12 лет. В конце концов, компания IBM была вынуждена уйти из бизнеса персональных компьютеров и продать в 2004 г. свое соответствующее подразделение китайской компьютерной компании Lenovo.

### **1.3.5. Вскармливание проблем и нежелание предоставить пищу благоприятным возможностям**

Пятая недопустимая ошибка бизнеса тесным образом связана с предыдущей четвертой ошибкой. По существу, пятая ошибка – это сохранение вчерашнего и пренебрежение завтрашним, хотя и в несколько ином

виде. Рассматриваемая проблема усложняется особенностью национальной системы отчетности США, которая уделяет основное внимание проблемам и тем позициям, в которых не удалось добиться поставленных целей. Часто об этом сообщается на первых страницах еженедельного или месячного отчета, предоставляемого организациями. В этих отчетах ничего не говорится о возможностях, которые организация должна стремиться использовать. Иногда такая информация скрыта в практически не доступных для быстрого обнаружения местах отчетности.

Организации, которые работают успешно, своим лучшим специалистам поручают разрабатывать мероприятия по использованию возможностей роста. В отчетах, предусмотренных для руководящего персонала, содержатся две специальные страницы: первая посвящается типичным проблемам организации и в ней отражается текущее положение дел; на второй странице раскрываются имеющиеся возможности.

П. Друкер отмечал, что если организации не внедряют в практику новшества, то они не выживают. Таким образом, постоянное выявление организацией благоприятных возможностей и выделение для этого соответствующих финансовых ресурсов (в виде бюджета инноваций) и трудовых (лучших специалистов) для выживания организации имеет решающее значение.

### **1.3.6. Выводы**

Фирма, нацеленная на выживание и рост, не должна допускать пять ошибок в бизнесе.

В стратегии ценообразования необходимо сделать выбор, какая стратегия больше всего подходит для целей выведения нового товара на рынок. П. Друкер показывает, что ею является стратегия *калькуляции издержек, ориентированная на цену*. Вторым важным моментом в стратегии является необходимость постоянного внедрения новшеств.

Ф. Котлер развил идею П. Друкера о пяти смертных грехах в бизнесе (пяти недопустимых ошибках), при этом он отметил и другие ошибки, которые могут сопровождать выбор цен [Philip Kotler, Marketing Management, 2003]:

- ценообразование слишком ориентировано на издержки;
- цена не пересматривается часто для того, чтобы учитывать текущие изменения на рынке;
- цена задается независимо от маркетинга-микс, а не является составным элементом стратегии рыночного позиционирования;
- цена не изменяется в достаточной мере для различных товарных наименований, рыночных сегментов, каналов дистрибуции и условий совершения покупок.

Р. Бест показал множество стратегий ценообразования, основанных на издержках на рынке, и выбор этих стратегий связал с фазой жизненного цикла товаров, в результате количество применяемых стратегий значительно возросло.

### **1.3.7. Вопросы для самоконтроля**

1. Почему в бизнесе не существует единой формулы успеха?
2. Почему Kodak позволил Fuji завоевать мировой мирок киноплёнки?
3. Почему нельзя устанавливать цену на новый товар такой высокой, какую только сможет вынести рынок?
4. Для какой цели компаниями устанавливаются премиальные цены?
5. Каким образом компания IBM обошла компанию Control Data на рынке персональных компьютеров?
6. Следует ли сохранять и поддерживать устаревающие товары, понимая, что у них впереди остается еще несколько благоприятных лет?
7. За счет чего корпорация IBM отвоевала рынок у Apple Computer (компании, создавшей рынок персональных компьютеров)?
8. Если организации не внедряют в практику новшества, то что с ними неминуемо произойдет?

## **1.4. Стратегия непрерывного органического роста организации**

### **1.4.1. Предприниматель, предпринимательство и инновации**

Предпринимателем часто называют человека, открывающего свой собственный, как правило, новый и небольшой бизнес. П. Друкер отмечал, что не каждый новый малый бизнес является предпринимательским, разделяя между собой понятия бизнес и предпринимательство. Например, открытие нового ресторана для удовлетворения возросшего желания населения питаться вне дома, при этом без внедрения какого-либо нового способа удовлетворения потребителей или новой потребности. С этой точки зрения открывающий ресторан, согласно П. Друкеру, не является предпринимателем, даже с учетом того, что открывается новое предприятие, имеются соответствующие риски. Считается, что в данном случае просто покупается для себя место работы, и так часто делают многие владельцы индивидуальных предприятий. Доходы и прибыль от подобного малого предприятия оказываются на уровне заработной платы, получаемой человеком, работающим в компании. Рассматриваемые бизнесмены, по существу, просто покупают свои рабочие места.

Совсем другое отношение к предпринимательскому делу складывается в McDonald's, где производственные процессы осуществляются за счет применения новых концепций и функций менеджмента, включая стандартизацию продукта [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

П. Друкер считает, что предприниматели и предпринимательство являются отличительными чертами индивидов или организаций. Помимо этого, организация может и не быть маленькой или новой, чтобы ее можно было бы считать предпринимательской, поскольку предпринимательством занимаются крупные и часто старые компании, разрабатывающие тысячи новых товаров. Таким образом, предпринимательство в большей степени представляет собой не индивидуальную характеристику, а «поведение», в основе которого лежат скорее концепция и теория, чем интуиция. В условиях этой концепции и теории предприниматели рассматривают изменения как норму, как текущий производственный процесс. Сами они обычно изменений не вызывают. Однако предприниматель всегда ищет изменение, реагирует на него и использует его как благоприятную возможность, и это отличает предпринимателя от предпринимательства [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

Мы уже знаем, что назначение бизнеса – это создание покупателя и что бизнес-предприятие обладает двумя основными функциями: маркетинговой и инновационной. Следовательно, второй функцией вполне можно считать инновационность, или предоставление иного экономического удовлетворения потребности.

По П. Друкеру, инновация – это *задача наделения человеческих и материальных ресурсов новой и более производительной способностью повышения благосостояния*. Для этого менеджерам необходимо *преобразовывать потребности общества в возможности иметь прибыльный бизнес*. Отмеченное имеет непосредственное отношение к определению инновации [Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, 2001].

Данный подход согласуется с основными этапами *стратегического менеджмента* и *оценкой* внешней среды организации, которая необходима в целях выявления возможностей для инновации и роста. Инновация не является изобретением. Инновация – это, скорее, экономический термин, чем технология. Бизнесу, считал П. Друкер, не достаточно только предоставить экономические товары или услуги, эти товары или услуги должны быть более совершенными и более экономичными. Наиболее продуктивными инновациями считаются другие товары или услуги, создающие новое потенциальное удовлетворение, а не просто характеризующие улучшение товара (услуги) [Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, 2001].

Консалтинговые фирмы Booz, Allen и Hamilton в 1980-х гг. провели исследование, позволившее идентифицировать некоторые типы инноваций:

- новые товарные линейки;
- дополнения к существующим товарным линейкам;
- улучшения и исправления существующих товарных линеек (возникают в зоне осуществления основной инновационной деятельности);
- перепозиционирование товаров;

- снижение издержек;
- «новые для мира товары», составляющие, как показало исследование, 10 % всех инноваций [Booz, Allen & Hamilton, New Products Management for the 1980s, 1982].

Также инновация может проявиться в новых способах использования старых товаров, например, применение пищевой соды для ликвидации неприятного запаха в холодильнике либо в качестве средства для чистки зубов. Инновация должна удовлетворять следующим требованиям:

- 1) представлять лучшие и более экономичные товары (услуги);
- 2) быть другим товаром, новым для мира, а не просто улучшенным вариантом существующего товара;
- 3) представлять новый способ применения старых товаров.

#### **1.4.2. Выявление источников инноваций внутри бизнеса**

Питер Друкер классифицировал семь источников инновационных возможностей, а выявление целенаправленной системной инновации он рекомендовал начинать с анализа возможностей. Источники инноваций приведены в табл. 1.2 [Peter F. Drucker, Innovation & Intrepreneurship, 1985].

Таблица 1.2

Источники инноваций

Источники внутри бизнеса (отрасли)	Изменения за пределами организации (отрасли)
1. Неожиданные успехи и неожиданные неудачи 2. несоответствия 3. Потребности процесса 4. Изменения в отрасли и в структуре рынка	1. Демографические изменения 2. Изменения смысла и восприятия 3. Новые знания (научные и ненаучные)

Источники инноваций разделены на источники внутри бизнеса (отрасли) и на источники, отнесенные к изменениям за пределами организации или отрасли. Первые четыре источника находятся внутри бизнеса (отрасли), однако они являются достаточно надежными индикаторами изменений, которые или уже свершились, или их можно осуществить с применением незначительных ресурсов. Рассмотрим эти источники.

*Неожиданные успехи и неожиданные неудачи.* Наилучшим потенциальным источником успешных инноваций, как утверждал П. Друкер, служат неожиданные успехи или неожиданные неудачи. Если определенный продукт выделяется в товарной линейке бизнеса и продается значительно успешнее других, причем неожиданно для менеджеров, следует немедленно выяснить причину.

**Восьмой пример:** До своего триумфа компания *Mariott* просто была сетью ресторанов без гостиничного бизнеса. Один из ресторанов компании, расположенный в Вашингтоне, превосходил остальные рестораны по месячной выручке, и менеджер компании обратил на это внимание. Он выяснил, что этот ресторан находится вблизи от недавно введенного в строй аэропорта. Поскольку авиакомпании еще не кормили пассажиров на борту самолета, стало ясно, что перед вылетом они запасаются питанием в этом ресторане. Руководство компании *Mariott* предложило авиакомпании *Eastern Airlines* свои услуги по доставке готовой еды на борт самолета, что послужило началом развития бизнеса, связанного со снабжением авиакомпаний завтраками и ужинами для питания пассажиров во время полета.

Возможности для инноваций могут принести и неожиданные неудачи.

**Девятый пример:** Компания Ford Motor в 1957 г. разработала новый автомобиль Edsel. И хотя дизайн Edsel соответствовал предпочтениям покупателей относительно внешнего вида машин, после своего появления на рынке Edsel потерпел фиаско, что считается крупнейшей неудачей в истории автомобилестроения. Менеджеры Ford не стали обвинять «иррационального потребителя», а вновь обратились к рынку, где обнаружили новый «сегмент ценителей особого стиля жизни», предложив вскоре превосходно спроектированную модель Thunder-bird, которая стала одной из самых успешных моделей в истории автостроения в США.

Считается, что учиться на успехах гораздо труднее, гораздо легче учиться на неудачах.

**Десятый пример:** Желтые листочки на клейкой основе Post-It компании 3M используются во всех офисах мира. Изначально их выпустили для применения в промышленности, но результат оказался неудачным. Дочь одного ученого-исследователя компании 3M дома нарезала эти листочки на полоски и стала наклеивать их на дверцу холодильника, создав тем самым напоминания для членов семьи, что необходимо купить в супермаркете. Так в результате первоначальной неудачи появился новый, хорошо реализуемый товар компании 3M.

**Несоответствия.** Несоответствие – это расхождение, разногласие между тем, что есть, и тем, что должно быть. Несоответствие, как событие удачное или неудачное, считается симптомом произошедшего изменения либо изменения, которое можно осуществить [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

П. Друкер выделяет несколько типов несоответствий:

- несоответствие между экономическими реалиями отрасли;
- несоответствие между реалиями отрасли и предположениями о них;
- несоответствие между усилиями отрасли и ценностями и ожиданиями ее покупателей;
- несоответствие внутри цикличности или логики процесса.

Если спрос на товары и услуги непрерывно растет, то экономические результаты этого процесса должны также непрерывно улучшаться. При устойчиво растущем спросе легко добиваться прибыльности, поскольку эта отрасль растет на волне прилива. У фирм этой отрасли, не имеющих прибыли, предполагается наличие несоответствия между экономическими реалиями. Первый тип несоответствия – *между экономическими реалиями отрасли* – часто возникает внутри целой отрасли промышленности или всей индустрии каких-либо услуг, предоставляя благоприятные инновационные возможности для узкоспециализированных небольших новых предприятий, новых процессов, новых услуг. Фирма-новатор, использующая это несоответствие, является опасным соперником и может рассчитывать на длительное превосходство, прежде чем ее немногочисленные конкуренты осознают этот факт превосходства.

Второй тип несоответствия – *между реалиями отрасли и предположениями о них* – возникает, если менеджеры предприятий отрасли имеют ложное представление о реальном положении дел в отрасли, и, соответственно, строят ошибочные предположения, по которым предпринимают ошибочные действия. Концентрируясь в области, где отсутствуют результаты, эти фирмы позволяют возможности новатору, способному распознать и использовать это несоответствие.

**Одиннадцатый пример:** В 1950-х гг. отрасль морских грузоперевозок, как казалось многим, умирала на глазах. Предположив, что основные затраты судовладелец несет в процессе движения корабля между пунктами, были приняты усилия по созданию более быстрых и более экономичных в эксплуатации судов. Но новатор сделал вывод, что это предположение ошибочное, а основные потери происходят при простаивании судов в портах.

Инновация состояла в создании грузовых контейнеров и специальных судов-контейнеровозов, что снизило издержки в отрасли на 60 %, а в отрасли наметился бурный рост.

Третий тип несоответствия – *между усилиями отрасли и ценностями и ожиданиями покупателей* – возникает, когда обычно производители и поставщики не осознают, что в действительности приобретают покупатели. Данный тип несоответствий – самый распространенный. Полагая, что *ценное* для них является *ценным* и для покупателей, ценности и ожидания которых в действительности совсем иные. Несмотря на наличие частых жалоб производителей и поставщиков на «иррациональное» поведение покупателей, имеются широкие возможности внедрения конкретных узкоспециализированных инноваций.

**Двенадцатый пример:** Компания Edward Jones Company, предоставляющая финансовые услуги, с выгодой использует ошибочные представления крупных фирм с Уолл-стрит о ценностях покупателей, выявив сегмент

рынка, состоящих из фермеров и людей пенсионного возраста, пожелавших инвестировать свои средства в ценные бумаги до предстоящего выхода на пенсию. Сегмент этот значительно отличается от сегмента мелких инвесторов, на которых сосредоточены усилия фирм с Уолл-стрит. В результате этого фирма Edward Jones Company превратилась в одну из крупнейших фирм, предлагающих финансовые услуги [Harvard business School, 2000].

Четвертый тип несоответствия – *внутри цикличности или логики процесса* – имеет отношение к тому, что в конкретном случае может быть упущено, например, каким образом потребитель может использовать товар.

**Тринадцатый пример:** Инновация *Scotts Spreader*, именно она позволяет домовладельцам равномерно вносить удобрение по газонам.

*Потребности процесса.* Инновации данного направления позволяют изыскивать в процессе слабые или отсутствующие звенья. Такие инновации внедряются там, где имеется осознанная потребность в завершении процесса, т.е. необходимо увидеть, что имеется *лучший способ* выполнения процесса, который пользователь воспримет непременно. В этой области инновации начинаются с осознания работы, которую необходимо выполнить, с последующим улучшением уже существующего процесса [Peter F. Drucker, Innovation & Intrepreneurship, 1985].

Как считал П. Друкер, успешные инновации, основанные на потребностях процесса, должны удовлетворять следующим пяти критериям:

- 1) автономность процесса;
- 2) наличие слабого или отсутствующего звена;
- 3) цель определяется ясно;
- 4) спецификации решения определяются четко;
- 5) понимание, что здесь должно быть лучшее решение.

**Четырнадцатый пример:** В 1870 г. малоизвестный изобретатель Э. Маккой стал инженером, но поскольку он не был белокожим, то устроился не по специальности, а лишь смазчиком на железной дороге в штате Мичиган. Необходимость регулярной смазки в то время была главной причиной частых остановок поездов. Инженер Маккой изобрел специальную масленку, из которой автоматически подавалось масло на движущиеся детали состава. Изобретение получило широкую известность, а автоматическая масленка – имя ее изобретателя.

*Изменения в отрасли и в структуре рынка* обычно фиксируются как результат изменения предпочтений, вкусов и ценностей покупателей. Надежным индикатором отраслевых структур считается и быстрый рост отдельной отрасли.

**Пятнадцатый пример:** В 1970 г. японские фирмы с помощью экономичных малолитражных автомобилей проникли на автомобильный рынок США, что стало успешным благодаря изменению предпочтений покупателей в связи с резким ростом цен на бензин.



### **1.4.3. Выявление источников инноваций за пределами организации. Принципы инноваций П. Друкера**

Вторая группа источников инноваций связывается с изменениями, протекающими за пределами бизнеса (отрасли).

*Демографические изменения.* К демографическим характеристикам относятся возраст, образование, располагаемый доход, миграция населения и т.д., а их изменения являются для менеджеров одними из самых надежных показателей, позволяющих делать прогнозы на будущее и предлагать возможности для внедрения инноваций. Если это касается ведения бизнеса, например в Китае, то предприниматели должны использовать те возможности для инноваций, которые ассоциируются со старением населения, наличием одного ребенка в семье и ростом располагаемого дохода [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

*Изменения смысла и восприятия.* Из рассуждения по поводу неожиданных неудач и успехов видно, что часто они становятся индикаторами происходящих изменений восприятия (смысла) и значения [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

**Шестнадцатый пример:** Так, успех Thunderbird и неудача Edsel, двух моделей компании Ford, являются следствием изменений восприятия. Автомобильный рынок, сегментируемый по уровню дохода покупателей, сами покупатели рассматривали как сегментацию по разным стилям жизни. В этой категории необходима идентификация возможностей для инноваций правильного учета времени и соответствующих оценок. Кроме того, здесь требуется уточнить, в действительности ли происходят изменения в восприятии или же покупатели лишь кратковременно увлеклись новым выбором.

*Новые знания (научные и ненаучные).* Среди всех источников инновационных возможностей *новые знания* обладают самым длительным подготовительным этапом. Значительный промежуток времени, отделяющий момент появления нового знания до периода, когда оно становится технологически приемлемым для использования в производстве, еще более возрастает, поскольку требуется дополнительное время, пока новая технология приведет к появлению на рынке новых товаров (услуг). Кроме того, инновации, основанные на новом знании, как правило, на практике основываются не на одном открытии, а на сочетании нескольких различных новых знаний.

**Семнадцатый пример:** Хорошо иллюстрирует временной интервал от появления нового знания до его коммерческого использования *реактивный двигатель*, запатентованный в 1930 г. Впервые он был испытан на военном самолете в 1941 г., первый же пассажирский самолет Comet был построен в 1952 г., а массовое использование пассажирского лайнера «Boeing 707» началось с 1958 г., т.е. через 28 лет после патентования реактивного двигателя. *Создание нового самолета потребовало объединить комплекс новых знаний* в областях аэродинамики, новых материалов, новых видов топлива.

Кроме того, инновация, основанная на новом знании, должна быть понятной другим людям при задании стратегической позиции, она должна иметь отчетливую направленность на создание рынка для новых товаров.

**Восемнадцатый пример:** Компания Du Pont не стала продавать нейлон непосредственно после изобретения этого прогрессивного материала, она сначала создала потребительский рынок для женских чулочных изделий и нейлонового белья, рынок автомобильных шин, в состав которых входил этот материал. И только после этих мер в продажу поступил новый материал для выпуска товаров, на которые уже был организован спрос.

Блестящая идея является одним из главных источников появления патентов, однако далеко не все такие идеи превращаются в новые товары, реализующиеся на рынке. П. Друкер сделал вывод, что *блестящие идеи – это наиболее рискованный и наименее надежный источник инновационных возможностей* [Peter F. Drucker, Innovation & Intrepreneurship, 1985].

Питер Друкер сформулировал пять *принципов инноваций* [Peter F. Drucker, Innovation & Intrepreneurship, 1985]:

- 1) необходимость анализа источников инноваций на предмет наличия благоприятных возможностей;
- 2) определение потребности, желания и ожидания покупателей;
- 3) инновация должна быть простой и иметь четкий фокус;
- 4) инновация должна начинаться с малого;
- 5) инновация должна нацеливаться на достижение лидерства.

Если инновация проста и обладает четким фокусом, направлена на конкретное, ясное и соответствующее проекту применение, сконцентрирована на определенной потребности, которую удовлетворяет, на конкретном результате, который она порождает, то потребителю понятно, что дает инновационный продукт, и такой продукт всегда найдет своего покупателя.

#### **1.4.4. Эффективные стратегии предпринимательства**

Для выведения инновации на рынок товаров (услуг) необходимы эффективные стратегии (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Стратегии выведения инноваций

Цель	Стратегии	Элементы стратегии
1. Лидерство и доминирование на рынке	1. Первый с наибольшей 2. Ударь их в незащищенное место	1. Творческая имитация 2. Предпринимательское дзюдо 3. Стратегия пропуска за плату
2. Контроль и монополия на рынке	1. Стратегии ниши с высокой прибыльностью	1. Стратегия специализированных умений 2. Стратегия специализированного рынка

Рассмотрим *цели лидерства и доминирования на рынке*. Первая группа стратегий имеет цель – завоевать лидерство и захватить доминирующую позицию на рынке за счет применения инновации.

*Стратегия «первый с наибольшей»* направлена на достижение лидерства и даже доминирования на рынке. Новый товар, инновация, выводимые на рынок, – это не просто усовершенствование, это обладание значительной товарной дифференциацией и новое для рынка, для покупателя. Рассмотрим пример компаний, успешно внедривших эту стратегию и быстро добившихся лидерства на рынке.

**Девятнадцатый пример:** Компания Wang Laboratories вывела на рынок электронный редактор текста, а компания Apple Computer – первый персональный компьютер Sony. Это лучшие примеры использования инноваций с рассматриваемой стратегией, сравнимые с первым магнитофоном (1950 г.), первым транзисторным радиоприемником (1955 г.), первым портативным радиоприемником (1964 г.), плеером Sony Walkman (1979 г.).

*Стратегия «ударь их в незащищенное место» (творческая имитация)* нацелена на достижение лидерства на рынке (в отрасли) без риска создания рынка. Она предусматривает обход лидера с фланга путем применения творческой имитации, улучшающей нечто, созданное другими. Стратегия работает, если исходный товар успешен.

**Двадцатый пример:** Компания IBM стала продавать собственный персональный компьютер после того, как компания Apple создала соответствующий рынок; японская компания Seiko вывела на рынок цифровые часы взамен более традиционных швейцарских механических часов. Применяя творческую имитацию, обе указанные компании быстро завоевали лидерство на рынке [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

*Стратегия «предпринимательское дзюдо»* предусматривает выявление того, что действующие лидеры рынка считают своими сильными сторонами. Подобно тому, как в борьбе дзюдо спортсмен использует силу и вес противника с различными приемами против него самого, предпринимательское дзюдо с учетом выявленных сильных сторон разрабатывает стратегию инновации. Такие лидеры обычно работают с дорогими и наиболее прибыльными сегментами рынка, предлагая им все в едином пакете и практически не считаясь с мнением покупателей. Стратегия предпринимательского дзюдо рассчитана на то, что и далее лидеры будут вести себя как и прежде, отказываясь вносить изменения даже там, где они практически регулярно терпят поражение.

**Двадцать первый пример:** Японский производитель копировальной техники Canon применил стратегию предпринимательского дзюдо и, оценив поведение тогдашнего лидера Хerox, сумел отвоевать у него значительную долю рынка копировальной техники, начав с недорогих сегментов

рынка и постепенно завоевав значительный вес в дорогих сегментах [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

*Стратегии ниш с высокой прибыльностью* имеют цель – достижение контроля рынка и завоевание монопольного положения в отдельных высокоприбыльных рыночных нишах. Стратегия нуждается в осмотрительности, чтобы исключить попытки проникновения в эту нишу конкурентов.

*Стратегия пропуска за плату* предусматривает разработку товара (услуги), являющихся неотъемлемым элементом более сложного процесса. Стратегия применяется там, где какой-либо существующий этап процесса не соответствует другим этапам и требует совершенно иных действий, значительно удорожающих товар (услугу). К примеру, если внедрить инновационный предохранитель выброса нефти на морских буровых платформах, то затраты на него будут несравненно ниже, чем потери на устранение последствий разлива нефти. Стратегия требует выполнения еще одного условия: рынок должен быть настолько ограниченным, чтобы каждый, занимающий нишу первым, мог предотвратить доступ в нее конкурентам.

*Стратегия специализированных умений* предусматривает оценку благоприятных возможностей на новом или еще не функционирующем рынке с последующей разработкой для данного рынка товара (услуги), требующих иных знаний и опыта. При возрастании рынка новатору достается значительное стартовое преимущество перед конкурентами и он становится главным поставщиком отрасли. Такие стратегии применяются в компаниях, выпускающих тормозные колодки, электрические схемы и фары, необходимые в производстве и сборке автомобилей. Эти компании еще долгие десятилетия были главными поставщиками автомобильной промышленности, поскольку они давно применили стратегию специализированных умений. Недостаток данной стратегии состоит в том, что фирмам, использующим эту стратегию, подлежит полагаться на другие фирмы, создающие рынок для данных товаров (услуг) [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

*Стратегия специализированной рыночной ниши* – это самая прибыльная из существующих стратегий занятия ниш. Задача стратегии – создать специализированную рыночную нишу с невысокой прибыльностью во избежание стимулирования потенциальных конкурентов на проникновение в эту нишу.

**Двадцать второй пример:** Компания American Express провела инновационное внедрение дорожных чеков для бизнесменов и туристов, позволяющих избежать рисков, связанных с наличностью в дороге. Эта компания доминировала в завоеванной нише до тех пор, пока банки не ввели в перечень предлагаемых клиентам услуг данную услугу совершенно бесплатно [Peter F. Drucker, *Innovation & Intrepreneurship*, 1985].

Рассмотренные стратегии не учитывают отдельные моменты, связанные с выводом нового товара и попадающие в область 4P маркетинга. Здесь требуются решения по брендингу, ценообразованию, выбору необходимых каналов и другие, которые имеются в работах Ф. Котлера, Р. Беста и дополняют взгляды П. Друкера на элементы маркетинга.

#### **1.4.5. Сущность концепции плановой ликвидации**

Первым шагом на пути к стратегическому мышлению, планированию и проекту перспектив будущего организации должно быть освобождение от ненужного прошлого [Peter F. Drucker, Management, 1973]. На «сохранение прошлого» не следует продолжать расходовать трудовые и финансовые ресурсы, эти ресурсы необходимы для «создания будущего». П. Друкер предложил концепцию плановой ликвидации, сущность которой заключается в следующем.

Для обеспечения хорошего будущего, выработки его видения менеджеры компании должны систематически анализировать текущий бизнес и продаваемые товары. Многие прежние, переставшие соответствовать назначению и миссии бизнеса, не удовлетворяющее покупателей, не обеспечивающее более высокую валовую прибыль, – все это считается умирающими товарами (услугами, процессами), оно требует наибольшего внимания и наибольших усилий, наиболее производительных и квалифицированных работников.

Необходимо, чтобы все существующие товары (услуги, процессы), а также рынки, конечные пользователи и каналы дистрибуции подвергались регулярной оценке. Если пытаться сохранять отживающие свой срок товары (услуги, процессы), то новые развивающиеся товары и рынки не могут получить должного развития. Концепция плановой ликвидации справедлива даже в том случае, если действующий, но уже стареющий товар все еще приносит прибыль. Оценивая товар на этапе упадка, не следует ждать, когда товар перестанет приносить прибыль, нужно принять решение о его ликвидации до того, когда этот момент наступит.

В отношении ликвидации устаревающих товаров следует задавать следующие ключевые вопросы [Peter F. Drucker, Management, 1973]:

- 1) Являются ли эти товары по-прежнему жизнеспособными?
- 2) Будут ли они в дальнейшем оставаться жизнеспособными?
- 3) Продолжают ли эти товары предоставлять ценность для покупателя?
- 4) Смогут ли они предоставлять ему ценность завтра?
- 5) Продолжают ли эти товары соответствовать потребностям покупателей и рынков, реалиям технологии и экономики?
- 6) Если «нет», то как можно ликвидировать их наилучшим образом или, по крайней мере, прекратить расходовать на них ресурсы и средства?

Заключительный, весьма важный вопрос: «Если мы еще не сделали это, то следует ли это сделать сейчас?». В большей степени этот вопрос относится к оценке того, где находится отрасль или рынок организации в текущий момент и следует ли ей покинуть эту отрасль или рынок с последующим изъятием капиталовложений в дочерние предприятия.

#### **1.4.6. Выводы**

Предпринимателем часто называют человека, открывающего свой собственный, как правило, новый и небольшой бизнес. П. Друкер отмечал, что не каждый новый малый бизнес является предпринимательским, разделяя между собой понятия бизнес и предпринимательство.

Инновация – это задача наделяния человеческих и материальных ресурсов новой и более производительной способностью повышения благосостояния. Для этого менеджерам необходимо преобразовывать потребности общества в возможности иметь прибыльный бизнес. Инновация должна удовлетворять следующим требованиям:

- 1) представлять лучшие и более экономичные товары (услуги);
- 2) быть другим товаром, новым для мира, а не просто улучшенным вариантом существующего;
- 3) представлять новый способ применения старых товаров.

П. Друкер классифицировал семь источников инновационных возможностей, а выявление целенаправленной системной инновации он рекомендовал начинать с анализа возможностей. Источники инноваций разделены на источники внутри бизнеса (отрасли) и на источники, отнесенные к изменениям за пределами организации или отрасли.

Успешные инновации, основанные на потребностях процесса, должны удовлетворять следующим пяти критериям:

- 1) автономность процесса;
- 2) наличие слабого или отсутствующего звена;
- 3) цель определяется ясно;
- 4) спецификации решения определяются четко;
- 5) понимание, что здесь должно быть лучшее решение.

П. Друкер сформулировал пять *принципов инноваций*:

- 1) необходимость анализа источников инноваций на предмет наличия благоприятных возможностей;
- 2) определение потребности, желания и ожидания покупателей;
- 3) инновация должна быть простой и иметь четкий фокус;
- 4) инновация должна начинаться с малого;
- 5) инновация должна нацеливаться на достижение лидерства.

Эффективные стратегии, предложенные П. Друкером, не учитывают отдельные моменты, связанные с выводом нового товара и попадающие в область 4P маркетинга. Здесь требуются решения по брендингу, ценообразованию,

выбору необходимых каналов и другие, которые имеются в работах Ф. Котлера, Р. Беста и дополняющие взгляды П. Друкера на элементы маркетинга.

Для обеспечения хорошего будущего, выработки его видения менеджеры компании должны систематически анализировать текущий бизнес и продаваемые товары. Многие прежние, переставшие соответствовать назначению и миссии бизнеса, не удовлетворяющее покупателей, не обеспечивающее более высокую валовую прибыль – все это считается умирающими товарами (услугами, процессами), оно требует наибольшего внимания и наибольших усилий, наиболее производительных и квалифицированных работников. Необходимо, чтобы все существующие товары (услуги, процессы), а также рынки, конечные пользователи и каналы дистрибуции подвергались регулярной оценке в целях принятия решения о ликвидации.

#### **1.4.7. Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение предпринимателя, предпринимательства и инновации.
2. Может ли проявиться инновация в новых способах использования старых товаров?
3. К какому типу несоответствия относятся *несоответствия между реалиями отрасли и предположениями о них*?
4. Каким критериям должны удовлетворять успешные инновации, основанные на потребностях процесса?
5. Какие инновации на практике основываются не на одном открытии, а на сочетании нескольких разных новых знаний?
6. Какой источник инновационных возможностей является наиболее рискованным и наименее надежным?
7. Какие цели преследуют стратегии выведения инноваций?
8. В чем заключается сущность *стратегии специализированной рыночной ниши*?
9. В каких случаях справедлива концепция плановой ликвидации?

### **1.5. Концепция слияний и приобретений**

#### **1.5.1. Классификация слияний и приобретений**

Количество сделок по слияниям сравнительно невелико, и часто за сделкой *слияния* стоит *приобретение*. Если компания, имеющая высокий доход, приобретает компанию со значительно более низким доходом, то первая компания считает такую сделку приобретением. Менее богатая компания будет считать такую сделку слиянием, что в значительной мере объясняется психологическими факторами: покупка компании фактически является поглощением, что случается в тех случаях, когда эта компания работает плохо или находится в тяжелом финансовом положении. Приме-

няемая аббревиатура СИП по этой причине в дальнейшем будет пониматься как *приобретение*, а не *слияние*, что несколько условно и иногда применяется и в другом смысле. Рассмотрим классификацию слияний и приобретений по типам, приведенную в табл. 1.4 [26, с. 186].

Таблица 1.4

Классификация слияний и приобретений

Тип	Мотивация и стратегия роста
Вертикальные	Нисходящие (отношение с поставщиком) Восходящие (быть ближе с покупателями)
Горизонтальные	Товарное расширение Расширение рынка Диверсификация
Конгломераты	Финансовая стратегия
Недружественное поглощение	Доминирование в отрасли или завоевание покупателя Устранение конкурента

Кратко рассмотрим типы слияний и поглощений и их мотивы.

*Вертикальные СИП* делятся на два типа: нисходящие и восходящие. *Нисходящие СИП* приобретают фирму, которая является поставщиком для фирмы-покупателя. Мотивация сделки заключается в необходимости гарантировать поставки для процесса производства и обеспечить снижение затрат на закупку исходных материалов. *Восходящие СИП* приобретают фирму, которая занимается дистрибуцией продукции фирмы-покупателя. Мотивирование состоит в необходимости снижать издержки маркетинга и дистрибуции и приблизиться к покупателям для улучшения понимания их потребностей.

*Горизонтальные СИП* образуются двумя способами: путем приобретения фирмы, имеющей сравнимый товар, либо приобретением фирмы, имеющей сравнимое расширение товарного ассортимента. Во втором варианте действует географическая экспансия на новый рынок. Указанные приобретения соответствуют стратегии роста бизнеса. Такие приобретения могут быть частью стратегической диверсификации, планирующей покупку бизнеса как в родственной, так и в совершенно другой отрасли.

**Двадцать третий пример:** Транснациональные пивоваренные компании (SAB Miller, In Bev, Anheuser Busch) осуществили покупки местных китайских пивоваренных компаний для получения доступа на китайский рынок. Одна из крупнейших в США торговых фирм в отрасли бытовой техники BestBuy проникла на рынок Китая, купив в 2006 г. китайскую фирму по продаже бытовой техники China Paradise.

*Конгломераты* создаются путем приобретений, совершаемых преимущественно по финансовым мотивам без связи с другими бизнесами



компании. В конгломератах каждый бизнес управляется как самостоятельная единица, при этом имеется сильная управленческая команда, поскольку руководство холдинговой компании не может знать имеющиеся тонкости ведения каждого бизнеса.

*Недружественные поглощения* случаются довольно редко, при этом объектами поглощения становятся открытые акционерные общества (фирму, находящуюся в единоличном владении, поглотить невозможно). Рассматриваемые поглощения происходят в рамках стратегии роста с целью завоевания доминирующего положения в отрасли, нахождения крупного покупателя или устранения конкурента.

### **1.5.2. Причины неудачных слияний и приобретений**

Учеными и исследовательскими институтами установлено, что от 50 до 80 % всех приобретений и слияний не приносят компаниям финансового удовлетворения. Ими же установлена типичность следующих явлений:

– В приобретенной фирме *снижается производительность* из-за ослабления преданности фирме ее менеджерами и работниками.

– *Возрастает число конфликтов*, обусловленных нечувствительностью к разным организационным культурам, стилям менеджмента и лидерства.

– *Потери эффективности труда* ключевых менеджеров и специалистов, особенно в период первых шести – двенадцати месяцев после заключения сделки.

– Происходит *размывание покупательской базы* и сокращение рыночной доли.

– Третья часть приобретенных компаний перепродается в последующие пять лет, до 90 % всех слияний *не достигают ожидаемых результатов*.

Основными причинами неудач можно считать следующие [26, с. 189]:

1) неадекватная оценка совместимости покупаемой компании с позиций стиля, структуры и методов ведения бизнеса;

2) дефицит времени у топ-менеджеров для проведения планирования после заключения сделки;

3) недооценка менеджерами компании-покупателя реакции работников купленной фирмы, поскольку она обычно открыто не выражается;

4) заявления типа «ничего не изменится», «в менеджменте не произойдет никаких изменений», даваемые новыми руководителями в целях снятия опасений работников купленной фирмы, немедленно подрывают доверие к менеджменту компании-покупателя;

5) менеджмент не оценивает и не может оценить те усилия, которые нужно приложить для завоевания доверия работников купленной компании;

6) вновь взятые обязательства не выполняются, что непременно подрывает доверие к новому руководству;

7) затягивание переходного периода и переход негативных реакций в купленной компании в доминирующую силу. Часто это происходит из-за

неспособности определить «миссию» и «видение» для нового образования, и работники не имеют необходимых ориентиров;

8) руководитель и группа менеджеров переходного периода без доступа к объективной информации вынужденно принимают ошибочные решения на основе неполной и недостоверной информации;

9) менеджеры компании-покупателя не адаптируют к новым условиям достоинства и ценности культуры купленной фирмы, применяя привычные для них методы работы;

10) лица, занимающие ключевые позиции в объединенной организации, дают *тенденциозные оценки людей в пользу менеджеров и работников компании-покупателя*, не учитывая результаты объективного анализа требований к каждой позиции и способности людей.

Многие из возникающих проблем разрешимы за счет правильного планирования интегрального слияния и рекомендаций П. Друкера по совершению сделок слияния и приобретения.

### **1.5.3. Рекомендации П. Друкера по слияниям и приобретениям**

В течение ряда лет (начиная с 1980-х гг.) наблюдался бурный рост слияний, практически не имевший под собой экономических причин. Однако приобретение должно иметь экономический смысл, иначе оно будет бесполезным даже как финансовая сделка. Это приведет как к экономическим, так и к финансовым потерям [Peter F. Drucker, *The Frontiers of Management*, 1986]. Эти слова актуальны и для сегодняшней экономики.

Питер Друкер разработал рекомендации в форме шести правил, которые необходимо выполнять при намерении сделать приобретение.

*Первое правило:* Приобретение должно основываться на финансовых стратегиях, обреченных на неудачу в большей или меньшей степени [Peter F. Drucker, *The Successful Acquisition*, 2001]. Если фирма-покупатель не имеет стратегии, то она не знает, как ей поступать с покупаемой фирмой. Чтобы приобретение было успешным, оно должно основываться не на результатах финансового анализа, а на бизнес-плане.

*Двадцать четвертый пример:* Компания GE Capital стала наиболее успешной главным образом за счет приобретений, основанных на стратегии бизнеса.

Компаниям, рассматривающим приобретения как составную часть своей стратегии роста, необходимо готовить это решение на стратегии бизнеса, а не на финансовой стратегии, что делают группы частных инвесторов, покупающие или выбирающие в качестве объекта инвестирования фирму, соответствующую их инвестиционным критериям. Часто они не собираются долго владеть купленными фирмами, а продают их через пять – шесть лет.

*Второе правило:* Фирма-покупатель должна вносить вклад в покупку. Успешное приобретение, писал П. Друкер, основывается на том, что

покупатель вкладывает в покупку, но не наоборот. Это «что» должно быть больше, чем деньги, именно это обеспечивает приобретаемому бизнесу новые возможности для работы. Вклад этот следует обдумывать и планировать до совершения приобретения, а реализация на практике должна быть достаточно быстрой [Peter F. Drucker, The Successful Acquisition, 2001].

**Двадцать пятый пример:** Компания Daimler-Benz приобрела Chrysler и сделала важный вклад – огромные возможности дистрибуции на двух растущих рынках автомобилей: азиатском (южно-азиатском) и латиноамериканском [Peter F. Drucker, The Successful Acquisition, 2001].

**Третье правило:** Ядро единства. Для успешного приобретения необходимо наличие ядра единства между покупающей и покупаемой компаниями. Должно быть нечто общее, что находится в той области, в которой обе стороны сделки обладают высокой компетентностью; оно так же должно быть важным для бизнеса каждой компании, имея при этом отношение к их основным способностям. В идеале может быть и наличие общих технологий, рынков, исследований, разработок и пр. Это все крайне важно для создания общего языка – языка общения и понимания друг друга. Ядро единства является общей культурой объединенной организации [Peter F. Drucker, The Successful Acquisition, 2001].

**Четвертое правило:** Уважайте бизнес, товары, покупателей и ценности. Покупающая компания обязана уважать бизнес покупаемой компании. Приобретение бесполезно, если персонал покупающей компании не верит в приобретаемый бизнес. Уважать следует и его рынки, продукцию, покупателей.

**Двадцать шестой пример:** Как отрицательный пример, П. Друкер отмечал покупки фармацевтическими компаниями фирм по производству косметики. Эти покупки оказались неудачными, т.к. фирмы не следовали правилам П. Друкера. Фармакологи, как серьезные люди, думающие о здоровье и болезнях, отождествляли губную помаду и людей, ею пользующихся, с легкомысленным образом жизни [Peter F. Drucker, The frontiers of Management, 1986].

**Пятое правило:** необходимо назначать новых руководителей. П. Друкер показал, что приобретение вряд ли принесет пользу, если фирма-покупатель не может и не готова назначить в приобретаемую фирму новых руководителей в срок не более одного года. Часто фирма-покупатель принимает решение о покупке, если в покупаемой фирме очень хорошие менеджеры, чтобы и в дальнейшем они управляли фирмой. Однако эти уважаемые люди, как правило, увольняются, несмотря на хорошие условия дальнейшего сотрудничества. Причина здесь в том, что, привыкнув быть боссами, они становятся просто «руководителями подразделений».

В действительности менеджеров приобретенного бизнеса не следует оставлять на своих должностях, какими бы компетентными они не были, чтобы в дальнейшем с ними не пришлось бы бороться за право контроля над компанией.

*Шестое правило:* следует переводить людей из одной компании в другую с повышением. В течение первых нескольких месяцев после приобретения нужно перевести с повышением нескольких человек из купленной компании в компанию-покупателя, и наоборот [Peter F. Drucker, *The Frontiers of Management*, 1986]. Тем самым демонстрируется наличие возможностей для продвижения независимо от того, к какой компании относится работник, а также устраняется проявление синдрома «наши люди умнее ваших». Не находя себе достойного места в новой организационной структуре, лучшие люди могут легко покинуть компанию и, как правило, перейти к конкурентам. Здесь важно вовремя разработать общую систему оценки для обеих компаний и затем выбрать лучших специалистов, независимо от их первоначальной принадлежности к компании, и назначить на ключевые посты в объединенной организации.

Вопросы, на которые компания покупатель должна получить ответы до совершения сделки [26, с. 195-196]:

- 1) Почему мы это делаем?
- 2) Соответствует ли покупка нашей миссии и видению стратегии?
- 3) Какой вклад мы вносим в комбинацию двух бизнесов?
- 4) Знаем ли мы что-нибудь о покупаемом бизнесе?
- 5) В какой отрасли нам придется работать? В каком состоянии находится эта отрасль (роста, стабильности или упадка)?
- 6) Что бы мы стали делать с нашими ресурсами, если бы не купили эту компанию?

#### **1.5.4. Дополнительные факторы по слияниям и приобретениям**

Рассмотрим ключевые вопросы, на которые должны получить ответы организации при планировании совершения сделки СИП (табл. 1.5) [26, с. 196].

Таблица 1.5

Ключевые вопросы при покупке бизнеса

Ключевые вопросы	Что подразумевают эти вопросы
1. Зачем покупать?	Факторы мотивации приобретений
2. Кого и где покупать?	Задание целевых критериев
3. Что покупать?	Покупка активов или акций
4. Сколько платить?	Методы оценки бизнеса
5. Как платить?	Наличными, акциями или и тем, и другим
6. Когда платить?	Сейчас, частями, из полученных доходов
7. Какие разрешения нужно получить?	Федеральные и местные законы о СИП
8. Что с этим делать?	Интеграция СИП

*Зачем покупать?* Приобретения должны быть мотивированы. Первое правило П. Друкера для совершения приобретений основано на стратегии бизнеса, и здесь его вопрос «Почему мы это делаем?» необходимо понимать как «Соответствует ли приобретение стратегии роста компании?».

*Кого и где покупать?* Определив, насколько приобретение соответствует стратегии бизнеса, следует разработать целевые критерии для отбора самого лучшего кандидата на приобретение. Возникают вопросы: где он должен находиться, когда речь идет о рыночной экспансии; какими должны быть его показатели товарооборота, прибыли, численности персонала и т.д.? Затем составляют список целевых компаний, которые отвечают критериям работы в рассматриваемой области. Далее необходимо проверить компании и установить, кто из них готов к продаже, особо обратив внимание на компании, находящиеся в частном владении.

*Что покупать?* Вопрос может показаться излишним. Но это уже другой вопрос в сравнении с намерением покупать с точки зрения структурирования сделки. Продавец, как правило, любит продавать акции, а покупатель – приобретать активы. При продаже акций продавец получает выгоду потому, что покупатель берет весь бизнес со всеми его активами и обязательствами. Покупатель при этом желает иметь только определенные активы и взять на себя ограниченный список обязательств, что способствует ему в стремлении избежать непредвиденных обязательств, т.е. тех, которые пока неизвестны, но могут возникнуть в будущем. Рассмотрим классический пример.

***Двадцать седьмой пример:*** Компания Occidental Petroleum, принадлежащая компании Hooker Chemical из г. Ниагара-Фоллз, десятилетиями (с 1968 г.) сбрасывала вредные отходы химического производства в канал Любви и прекратила эту практику только тогда, когда вынуждена была выполнять постановление Агентства по защите окружающей среды. В результате канал оказался забитым вредными отходами, а земля вокруг него была передана компанией Hooker городу Ниагара-Фоллз. Город продал эту землю фирме Оху, построившей на этом месте дома. Через несколько десятилетий у жителей этих домов обнаружили серьезные заболевания. Расследования показали, что болезни вызваны действием вредных химических веществ, просочившихся в фундаменты домов. Домовладельцы получили крупные денежные выплаты, а общая сумма компенсации ущерба, которую выплатила Оху по этим непредвиденным обстоятельствам, превысила стоимость покупки Hooker.

*Сколько платить? Как платить? Когда платить?* Ответ на первый вопрос дается после определения справедливой рыночной стоимости бизнеса либо после применения других финансовых критериев, используемых фирмой при оценке инвестиций. Ответ на второй вопрос зависит от того, будут ли при оплате покупки применяться наличные деньги, акции компа-

нии, долговые обязательства или сочетание этих расчетных инструментов. При ответе на третий вопрос применимы варианты полной оплаты при заключении сделки, оплаты в рассрочку или оплаты из заработанных средств. В последнем варианте предусматривается немедленная выплата продавцу некоторой части стоимости сделки с последующей выплатой бонусов при условии достижения купленной фирмой согласованных взаимно результатов работы. Этим самым собственники мотивированно вовлекаются в дела проданного ими бизнеса. Все рассмотренные выше вопросы должны обсуждаться с продавцом.

### **1.5.5. Планирование интеграции в условиях слияний и приобретений**

До заключения сделки необходимо составить обстоятельно продуманный план интеграции компаний, участвующих в слиянии или приобретении. Такой план дополняет вопросы, разработанные П. Друкером по СИП, и он крайне важен, поскольку направлен на снижение показателя неудачных СИП, составляющего 50...80 %.

План интеграции имеет следующие цели [26, с. 199-200]:

1) получение эффективной стратегии коммуникаций, позволяющей информировать о создании новой интеграции менеджеров и работников компании, важных заинтересованных лиц из числа внешнего окружения, т.е. покупателей, поставщиков, торговых ассоциаций, представителей финансовых институтов и пр. Работа над планом интеграции должна включать выбор миссии организации и видение новой объединенной организации;

2) обеспечение упорядоченной интеграции компаний, вносящей незначительные изменения в работу, обеспечивающей непрерывность операций и позволяющей работникам объединиться вокруг новых задач;

3) снижение неопределенности, сохранение здорового морального климата и недопущение потерь ключевых менеджеров и специалистов. Новые коммуникационные системы помогут снизить негативное влияние от слухов и укрепить доверие к новому менеджменту;

4) применение выявленных «синергетических возможностей» для снижения издержек, увеличения рыночной доли и повышения эффективности операций, прибыльности и курсовой стоимости акций;

5) выявление внешних ресурсов, которые могут потребоваться для реализации различных составляющих плана (специалистов по управлению запасами, логистике, компьютерным системам, социальному обеспечению работников и пр.).

План необходимо разрабатывать совместно с менеджерами и ведущими специалистами обеих компаний, охватывая следующие *ключевые области* [26, с. 200-201]:

1) *факторы мотивации* к приобретениям/слияниям (какие факторы мотивируют это слияние). Важно, чтобы все понимали, почему совершается сделка;

2) *ожидания* (каковы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные ожидания, соответствующие образовавшейся комбинации двух фирм). К оцениваемым факторам относятся миссия и цели организации, ее менеджмент, человеческие ресурсы, структура, технология и эффективность работы, а также ключевые функциональные области (сбыт и маркетинг; внешнее окружение);

3) *анализ возможностей* (какими возможностями можно воспользоваться в результате интеграции двух компаний). Указываются возможности в порядке убывания важности;

4) *предварительное заявление о миссии* (назначении, философии, ценностях и убеждениях вновь образованной организации);

5) *цели/промежуточные этапы и препятствия*. Необходимо выработать предварительные целевые результаты работы новой компании и решить, как они будут измеряться. Уточнить препятствия, которые могут помешать достижению этих результатов;

6) *оценка менеджеров и ключевых специалистов*: оценить менеджеров и ключевых специалистов обеих компаний и наметить их новые роли в новой компании. При отборе на ключевые позиции воспользоваться правилом П. Друкера;

7) *сравнительный групповой анализ*: сравнить новую организацию с конкурентами. Решить, каким образом можно использовать преимущества объединенной организации перед конкурентами;

8) *сокращение работников*: как поступить с увольняемыми работниками с позиции их оценки, выплат компенсации и оказания поддержки в поиске нового места работы; выплаты специальных бонусов для оставленных временно в фирме с целью оказания помощи в интеграции их функций.

### **1.5.6. Выводы**

Количество сделок по слияниям сравнительно невелико, и часто за сделкой *слияния* стоит *приобретение*. Если компания имеет высокий доход и приобретает компанию со значительно более низким доходом, то первая компания считает такую сделку приобретением. Менее богатая компания будет считать такую сделку слиянием, что в значительной мере объясняется психологическими факторами: фактически, покупка компании – это поглощение, что случается в тех случаях, когда компания работает плохо или находится в тяжелом финансовом положении.

*Недружественные поглощения* случаются довольно редко, при этом объектами поглощения становятся открытые акционерные общества (фирму, находящуюся в единоличном владении, поглотить невозможно). рассмат-

риваемые поглощения происходят в рамках стратегии роста с целью завоевания доминирующего положения в отрасли, нахождения крупного покупателя или устранения конкурента.

Учеными и исследовательскими институтами установлено, что от 50 до 80 % всех приобретений и слияний не приносят компаниям финансового удовлетворения. Ими же установлена типичность многих явлений. Многие из возникающих проблем разрешимы за счет правильного планирования интегрального слияния и выполнения рекомендаций П. Друкера по совершенствованию сделок слияния и приобретения.

В течение ряда лет (начиная с 1980-х гг.) наблюдался бурный рост слияний, практически не имеющий под собой экономических причин. Однако приобретение должно иметь экономический смысл, иначе оно будет бесполезным даже как финансовая сделка. Это приведет не только к экономическим, но и к финансовым потерям.

До заключения сделки необходимо составить обстоятельно продуманный план интеграции компаний, участвующих в слиянии или приобретении. Такой план дополняет вопросы, разработанные П. Друкером по СИП, и он крайне важен, поскольку направлен на снижение показателя неудачных СИП, составляющего 50...80 %. План необходимо разрабатывать совместно с менеджерами и ведущими специалистами обеих компаний, охватывая многие *ключевые области*.

### **1.5.7. Вопросы для самоконтроля**

1. *На какие два типа подразделяются вертикальные СИП?*
2. *На какие два типа подразделяются горизонтальные СИП?*
3. *Какова типичность явлений, что 50...80 % всех приобретений и слияний не приносят компаниям финансового удовлетворения?*
4. *Назовите несколько основных причин неудач СИП?*
5. *Чтобы приобретение было успешным, на чем оно должно основываться?*
6. *Почему при сделках СИП необходимо назначать новых руководителей?*
7. *Перечислите ключевые вопросы покупки бизнеса.*
8. *В чем состоит сущность планирования интеграции в условиях СИП?*
9. *Какие основные цели имеет *план интеграции*?*
10. *Как следует проводить оценку менеджеров и ключевых специалистов?*



## 1.6. Концепция стратегических альянсов

### 1.6.1. Неформальные альянсы без общего капитала

Компании всего мира по разным причинам стараются образовывать стратегические альянсы с другими компаниями и организациями. Альянсы распределяются на две категории: без общего капитала и с общим капиталом. При образовании альянса «без общего капитала» оба партнера вносят на его создание незначительную сумму (либо вообще не вносят), и образовавшийся альянс не обладает правами собственности.

*Спектр альянсов* строится в трехмерном пространстве с учетом трех параметров: времени, издержек и риска. *Время* характеризует продолжительность существования альянса (от краткосрочных маркетинговых соглашений до долгосрочных слияний и приобретений); *издержки* учитывают затраты на установление отношений; *риск* определяется типом альянса (от неформального без общего капитала до формального с общим капиталом с вероятностью того, что обе стороны или хотя бы одна из них не добьются достижения своих целей) [26, с. 208].

*Неформальные альянсы без общего капитала* включают в себя соглашение о маркетинге и дистрибуции, соглашения о производстве оборудования и соглашения о частных марках. Эти соглашения в спектре альянсов позиционируются также с учетом параметров времени, издержек и риска (рис. 1.2).

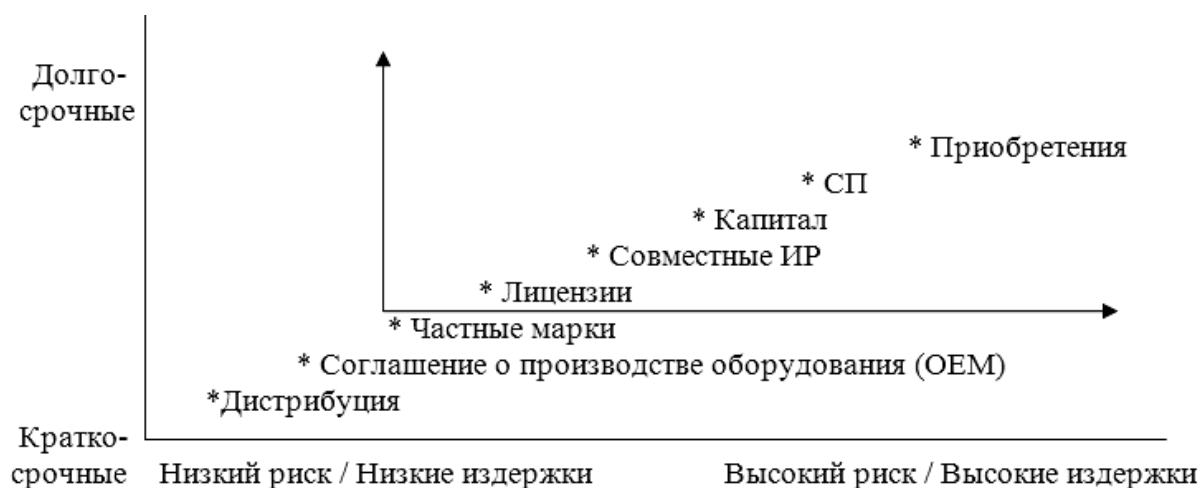


Рис. 1.2. Спектр альянсов

*Соглашения о дистрибуции и маркетинге.* Если, например, предприниматель из Хабаровска решил продавать свою продукцию в Комсомольске-на-Амуре, то в качестве одного из вариантов действий он может предпринять долгий и дорогостоящий процесс: открыть в Комсомольске-на-Амуре торговый офис, нанять и научить продавцов, устанавливать связи с

покупателями по поводу продажи своего товара. Второй вариант – найти местного дистрибьютора, который станет продавать эти товары за счет своего торгового предприятия на основе заключенного соглашения о дистрибуции, которое не формирует совместную собственность.

Дистрибьютор закупает товары производителя, хранит их у себя на складе и продает покупателям в Комсомольске-на-Амуре. В свою очередь, производитель предоставляет дистрибьютору эксклюзивное право на продажу своих товаров в Комсомольске-на-Амуре. Дата окончания такого соглашения может неоднократно продлеваться. Соглашение может быть расторгнуто по инициативе одной из сторон, издержки и риски заключения такого соглашения невысоки.

**Двадцать восьмой пример:** Заключено соглашение о дистрибуции и маркетинге между китайским производителем деревянных полов и дистрибьютором деревянных полов из Техаса. Момент, когда деньги переходили из рук в руки, наступал тогда, когда техасская компания делала заказ китайской компании. По соглашению китайская сторона производит деревянные полы в соответствии с заданными спецификациями, она налаживает сбыт своей продукции на рынке США. Расторжение соглашения возможно, если китайская компания перестанет соблюдать установленные стандарты качества или же техасский дистрибьютор не обеспечит взаимно согласованные объемы продаж.

*Соглашения с производителем оборудования (ОЕМ).* Такое соглашение предусматривает возможность производства товаров производственного назначения для определенной фирмы, которая затем продает эти товары под своим брендом. Не требуется создание совместного капитала и не подразумевается возникновение каких-либо прав собственности.

*Соглашения о частных марках.* В данном соглашении наблюдается некоторое сходство с соглашением с производителем оборудования, распространяется на частные марки товара, при этом покупатель может выбрать между товаром под знаменитым брендом и товаром под собственным брендом ритейлера. Поскольку ритейлер не имеет завода, на котором производится этот товар, то вполне возможно, что товар, продаваемый под брендом ритейлера, также был изготовлен на этом предприятии на основе соглашения о частных марках.

*Лицензионные соглашения.* Такого типа соглашения обычно предусматривают предоставление прав на использование технологии за вознаграждение.

**Двадцать девятый пример:** Компания Sony в 1950 г. приобрела лицензию на применение транзисторов, разработанных Bell Laboratories, и приступила к выпуску портативных радиоприемников из этих транзисторов. В результате компания Sony добилась больших успехов: в течение ряда лет она сумела завоевать значительную долю мирового рынка транзисторных радиоприемников.

*Соглашения о совместных исследованиях и разработках (ИР)*. Продвигаясь по спектру альянсов, некоторые фирмы замечают, что им выгоднее проводить ИР силами сторонних организаций, в частности, университетов. Фармацевтическим фирмам выгодно проведение по этой схеме исследований для создания новых лекарств. По-прежнему совместный капитал может не создаваться, однако можно предусматривать определенное распределение доходов в форме выплаты роялти после создания нового товара и вывода его на рынок.

### **1.6.2. Формальные альянсы с общим капиталом**

К более формальным альянсам с общим капиталом относятся такие альянсы, как совместные предприятия (СП), слияния и приобретения (СИП). Слияния и приобретения, как было показано выше, подразумевают долговременные взаимные обязательства. Они сопряжены с высоким уровнем риска получения неудовлетворительных результатов, с высокими издержками при вступлении в такие соглашения (затраты на приобретение) и выхода из них (затраты на изъятие капиталовложений).

*Совместные предприятия* – это наиболее распространенная форма альянсов, она впервые стала использоваться зарубежными фирмами для проникновения на китайский рынок в начале 1980-х гг. Каждая из сторон, как правило, вносит в создание СП денежные средства, технологии или иные ресурсы и имеет соответствующую относительную долю в капитале альянса. СП – это самостоятельная хозяйственная единица с собственным менеджментом, при этом партнеры по альянсу продолжают функционировать как владельцы своих компаний; СП – это формальные альянсы, они располагаются в области спектра с высокими показателями времени, издержек и рисков (см. рис. 1.2).

**Тридцатый пример:** Китайская компания First Automobile Works (FAW) и немецкая Volkswagen (VW) образовали совместное предприятие с целью производства автомобилей «VW» и «Audi». Это старейшее СП продолжает существовать и по сей день.

**Тридцать первый пример:** Интересное СП было создано японской компанией Sony и шведской компанией Ericsson с целью производства на территории Китая мобильных телефонов, из которых большая часть затем экспортировалась в различные страны, включая Россию.

**Тридцать второй пример:** Китайская компания Chery образовала совместное предприятие в пропорции 50 : 50 с итальянской компанией Fiat с годовым объемом производства до 175 тыс. автомобилей «Chery», «Fiat» и «Alfa Romeo» для китайского и зарубежного рынков.

Большинство предложенных П. Друкером правил для альянсов вполне применимы и к слияниям и приобретениям на этапе *стратегического мышления*, когда требуется дать ответ на вопрос: «Почему мы хотим это сделать?». Рассмотрим кратко эти правила [26, с. 212-214].

### 1.6.3. Правила для альянсов

*Формулировка стратегии и цели.* Необходимо определить, каким образом СП целесообразно вписываться в общую стратегию объединенного предприятия; каких целей оно предполагает достичь; как утвердиться на других рынках, как дополнить товарную линейку, как получить требуемые технологии и пр.

*Критерии отбора партнера и направления предложения.* Требуется разработать критерии отбора потенциального партнера, приняв за основу требуемые способности. Установив потенциальных партнеров, следует встретиться с ними и уточнить их интересы для вступления в альянс.

*Тщательный анализ.* До вступления в любой формальный альянс следует провести всесторонний анализ потенциальных партнеров и уточнить следующее:

- Обладают ли они способностями, которые необходимы для работы в альянсе?
- Какова их репутация на рынке и подходят ли они для общего дела?
- Каково их финансовое положение?
- Чем выделяется их менеджмент, методы ведения бизнеса, стиль лидерства и культура?
- Возможны ли конфликты при образовании альянса?

*Тридцать третий пример:* В Саудовской Аравии три фирмы (местная, итальянская и финская) создали альянс. Многочисленные культурные различия привели к образованию внутри этого альянса трех корпоративных гетто с трудно осуществляемыми коммуникациями между ними.

*Оценка вкладываемых активов* формируется в результате получения ответов на следующие вопросы:

- Какой вклад, помимо денежных средств, может внести в СП каждая из фирм?
- Какова ценность технологии или оборудования, если они вносятся в альянс?

Первоначально полученная оценка активов получит большое значение, если произойдет ликвидация СП, когда потребуются определить величину капитала, приходящуюся каждому партнеру.

*Структура и управление.* Каким образом следует структурировать альянс с позиции организационных потребностей, нужно определять до его образования. Также следует уточнить, как будет управляться альянс с позиции его политики, процедур и отчетности.

*Менеджмент.* Образующий альянс должен иметь собственный менеджмент, он должен отчитываться за результаты своей работы и, конечно, нести за них ответственность. Не следует управлять альянсом группой, составленной из представителей каждой стороны. Повседневные текущие решения принимает менеджмент альянса, а в случае важных, ответ-

ственных ситуаций менеджмент должен знать, к кому напрямую следует обратиться за помощью.

*Цели альянса.* Какие цели альянс желает достичь в отношении объема производства, выручки от продаж и т.д.? За какое время альянс желает достичь эти цели? Как и за какие периоды (на какую дату) будут измеряться достигаемые результаты? Все эти вопросы также необходимо согласовывать до образования альянса.

*Будущие взносы и капитал.* Следующие вопросы также необходимо отрегулировать до образования альянса:

– Каким образом потребные в будущем взносы и капитал будут распределяться между сторонами альянса?

– Предусматривается ли вариант распределения в равных долях?

*Разрешение конфликтов, преодоление разногласий* требуют получения информации по следующим вопросам:

– Как необходимо улаживать между партнерами потенциальные разногласия и возникающие конфликты?

– Будут ли они улаживаться в третейском суде, что рекомендуется, или же в суде общей юрисдикции в процессе судебных разбирательств?

*Распределение прибыли.* Здесь характерны следующие вопросы:

– Как планируется распределение прибыли?

– Останется ли прибыль в распоряжении альянса с последующим направлением на финансирование роста или она будет распределяться между партнерами?

*Патенты и перенос технологий.* Необходимо ответить на следующие вопросы:

– Кто будет владельцем патентов и лицензий альянса?

– Как планируется защищать права партнеров – владельцев патентов и технологий?

*Срок существования альянса,* установление которого является важным правилом. Здесь характерно получение ответов на следующие вопросы:

– Возможна ли в принципе досрочная ликвидация альянса и, напротив, можно ли будет продлить его сверх установленного срока? Если «да», то на каких условиях?

– Каким образом планируется оценивать и распределять доходы и активы после ликвидации альянса?

*Документация альянса.* Подобно соглашению о слиянии или приобретении, перечисленные ранее требования и условия, включая другие особенности альянса, необходимо письменно отразить в соглашении о совместном предприятии.

#### **1.6.4. Причины для отказа в создании альянса**

*Альянсы, занимая промежуточное положение между аутсорсингом, т.е. соглашением со сторонней организацией об оказании услуг, и слиянием и приобретением, представляют собой альтернативу, которая может быть эффективной в условиях, если фирма испытывает недостаток критически важных отличительных способностей, выработка которых собственными силами, если она возможна, потребует слишком высоких затрат времени и средств.*

Альянсы можно рассматривать на спектре альянсов (см. рис. 1.2). С учетом параметров времени, издержек и риска они разделяются на две большие категории: альянсы без общего капитала и более формальные альянсы, имеющие общий капитал. Как слияния и приобретения, имеющие повышенный риск оказаться неудачными, более формальные альянсы с общим капиталом также могут оказаться не в состоянии решить серьезные проблемы. Правила П. Друкера для создания совместных предприятий и опережающие действия, которые следует выполнить до образования альянса, направлены на повышение вероятности его успешной работы. В то же время существуют причины, по которым альянс может быть не создан.

Альянс создается с целью стратегического роста бизнеса и является одним из его элементов. В книге «Стратегическое мышление и споры в совете директоров» Р. Чампа привел несколько общих принципов, причин, ведущих к отказу от создания партнерства [Rudy A. Champa, Strategic Thinking and Boardroom Debate, 2001]:

1) Не следует пытаться усилить свои слабые места за счет создания альянса. Та сторона, которая передаст в альянс свои недостатки, станет играть в альянсе подчиненную роль.

2) Не следует пытаться создавать альянс с партнером, который пытается усилить свои слабые места. В такой ситуации Ваша компания унаследует недостатки вашего партнера.

3) Не следует пытаться принять наихудший вариант создания альянса. Если оба партнера пытаются усилить свои слабые места за счет вступления в альянс, то такой альянс изначально обречен на неудачу.

#### **1.6.5. Выводы**

Компании всего мира по разным причинам стараются образовывать стратегические альянсы с другими компаниями и организациями. Альянсы распределяются на две категории: без общего капитала и с общим капиталом. При образовании альянса «без общего капитала» оба партнера вносят на его создание незначительную сумму (либо вообще не вносят), и образовавшийся альянс не обладает правами собственности.

*Неформальные альянсы без общего капитала* включают в себя соглашения о маркетинге и дистрибуции, соглашения о производстве оборудования и соглашения о частных марках. Эти соглашения в спектре альянсов позиционируются также с учетом параметров времени, издержек и риска.

К более формальным альянсам с общим капиталом относятся такие альянсы, как совместные предприятия (СП), слияния и приобретения (СИП). Слияния и приобретения, как было показано выше, подразумевают долговременные взаимные обязательства. Они сопряжены с высоким уровнем риска получения неудовлетворительных результатов, с высокими издержками при вступлении в такие соглашения (как затраты на приобретение) и выхода из них (затраты на изъятие капиталовложений).

Большинство предложенных П. Друкером правил для альянсов вполне применимы и к слияниям и приобретениям на этапе *стратегического мышления*, когда требуется дать ответ на вопрос: «Почему мы хотим это сделать?».

Альянс создается с целью стратегического роста бизнеса и является одним из его элементов. В книге «Стратегическое мышление и споры в совете директоров» Р. Чампа привел несколько общих принципов, причин, ведущих к отказу от создания партнерства.

#### **1.6.6. Вопросы для самоконтроля**

1. *Что* включают в себя неформальные альянсы без общего капитала?
2. *Что* предусматривают соглашения с производителем оборудования (ОЕМ)?
3. Какие альянсы относятся к более формальным альянсам с общим капиталом?
4. Что представляют собой совместные предприятия (СП)?
5. Назовите основные правила для альянсов П. Друкера.
6. С какой целью создается альянс и чем он является?
7. Приведите определение альянса.
8. Какие общие принципы, причины, ведущие к отказу от создания партнерства, привел Р. Чампа?

### **1.7. Стратегия управления семейным бизнесом**

#### **1.7.1. Размеры семейных предприятий**

В словосочетании «семейный бизнес» ключевым является понятие «бизнес», а не «семейный». Если бизнес ведется для того, чтобы обслуживать семью, дела пойдут плохо как в бизнесе, так и в семье. Но и бизнес, и семья смогут выжить и преуспеть в бизнесе, если *семья будет служить бизнесу* [Peter F. Drucker, *Managing in Time of Great Change*, 1995].

В общем случае рассмотренные в предыдущих главах концепции бизнеса в той или иной степени применимы ко всем типам бизнеса: от небольших частных фирм до крупнейших транснациональных корпораций. Всем типам бизнеса необходим экономический рост, но только один из них – семейный бизнес – обязан отслеживать и другие стратегические вопросы: выживания и наследования прав собственности.

Семейные предприятия далеко не все являются малыми. Крупные семейные фирмы характерны для США, Китая, Индонезии, Таиланда и т.д. В семейной собственности находятся свыше 200 компаний «Fortune 500» (крупнейшие компании США, ранжированные по годовому доходу). В открытых акционерных компаниях, подобных Ford, контроль общества осуществляется членами семьи, поскольку семейный акционерный капитал имеет привилегированное положение даже несмотря на то, что семье принадлежит меньшее число акций, чем имеется в компании. Сорок процентов капитализации рынка Гонконга контролируют 15 семейных китайских групп. В семейной собственности и под семейным контролем в Таиланде находятся 15 из 20 крупнейших компаний. Китайские семьи в Индонезии владеют девятью из десяти крупнейшими компаниями, а в Таиланде – четырьмя крупнейшими банками [Ming-Jer Chen, Inside Chinese Business, 2001].

При росте бизнеса выше определенного уровня им уже нельзя управлять только членам семьи, чтобы при этом бизнес оставался жизнеспособным. Превысив определенные размеры, определяемые соображениями здравого смысла, функции управления бизнесом необходимо передавать профессиональным менеджерам [Peter F. Drucker, Management, 1973]. П. Друкер разработал правила управления семейным бизнесом, в котором, помимо членов семьи, при необходимости участвуют профессиональные менеджеры.

Семейный бизнес отличается не только размерами, он имеет значительные страновые отличия: в Китае семейный бизнес может значительно отличаться от семейного бизнеса стран Запада, Европы, что направляет владельца семейного бизнеса самостоятельно решать, какие из правил П. Друкера следует применить на практике.

### **1.7.2. Правила П. Друкера для членов семьи**

Утверждая, что в действительности почти нет разницы между профессиональным менеджментом и управлением семейным бизнесом, П. Друкер относил это к *функциональной работе*, связанной, например, с исследованиями, маркетингом или бухгалтерским учетом. Но когда возникает вопрос о семейном бизнесе, то здесь уже требуются другие *правила*. Если же эти правила не выполнять, то *семейный бизнес* не может рассчитывать на выживание и тем более – на процветание.



*Первое правило.* Члены семьи не должны работать в семейном бизнесе, если *в умелости и усердии* они уступают любому работнику семейного предприятия, не являющегося членом семьи [Peter F. Drucker, Management, 1973].

Первое правило разрешает членам семьи оставаться в бизнесе только на основании их реальных достоинств, а не по факту семейной принадлежности к нему. Уважение – это важный фактор отношения к члену семьи – участнику семейного бизнеса. Уважение к членам семьи – участникам бизнеса проявляется в зависимости от их заслуг и результатов труда. Согласно этому правилу, если отдельные члены семьи не внушают уважения своей работой, они должны покинуть семейный бизнес.

***Тридцать четвертый пример:*** Сын основателя компании не сумел завоевать уважения у команды профессиональных менеджеров (по маркетингу, финансам, операциям и пр.), не являющихся членами семьи. Ухудшился моральный настрой в бизнесе, а результаты работы компании стали снижаться из-за отсутствия нормального руководства. После выкупа доли сына командой профессиональных менеджеров и реализации плана перехода акций к занятым в компании (ESOP) эта компания стала управляться командой профессиональных менеджеров (не членами семьи), она работает вполне успешно.

Если члены семьи не хотят работать, то, независимо от уровня их образования и способностей, они не должны привлекаться к работе на семейном предприятии. Если же член семьи не имеет способностей, позволяющих ему в будущем стать одним из руководителей компании, ему следует выплачивать своего рода «пособие» за неучастие в семейном бизнесе. Также имеется мнение, что членов семьи не следует принимать на низшие должности, в идеале лучше им несколько лет поработать в других компаниях, приобрести опыт и навыки в работе, а затем присоединиться к семейному бизнесу.

При продвижении на управленческие должности членам семьи не стоит отдавать предпочтения перед более квалифицированными и работающими лучше не членами семьи. Рано или поздно, но члены семьи предпочтут не участвовать в семейном бизнесе, и тогда компания станет полностью управляться профессиональными менеджерами.

### ***1.7.3. Правила П. Друкера для менеджеров – не членов семьи***

*Второе правило.* Независимо от того, сколько членов семьи являются руководителями компании и насколько эффективно они работают, одну должность в руководстве компанией должен занимать менеджер, не являющийся членом семьи [Peter F. Drucker, Management, 1973].

В отношении высшего руководства компанией П. Друкер предполагал назначение как минимум на одну должность профессионального менеджера не из членов семьи.

*Третье правило.* Если бизнес не является действительно малым, то на ключевые позиции технических специалистов также следует назначать не членов семьи. Это объясняется тем, что члены семьи не могут обладать всеми знаниями и опытом, которые необходимы для работы в условиях всех этих технологий.

Высшие менеджеры – не члены семьи должны получать вознаграждение и иметь стимулы, позволяющие им чувствовать себя «собственниками» бизнеса, или, по выражению П. Друкера, *им необходимо полное гражданство в фирме* [Peter F. Drucker, Management, 1973]. Ведь именно их преданность семейному бизнесу обеспечивает фирме рост и процветание. Данными стимулами могут служить опционы на акции, планы выплаты бонусов акциями, «акции-фантомы» и другие креативные вознаграждения, направленные на усиление преданности и мотивации менеджеров – не членов семьи. Если же подобные стимулы в компании отсутствуют, то велика вероятность того, что эта категория менеджеров станет испытывать разочарование и у них появится желание открыть свой собственный бизнес, т.е. они станут конкурентами.

*Четвертое правило.* Для менеджеров, не являющихся членами семьи, правило требует разделять бизнес и семью.

Здесь имеется опасность чрезмерной личной вовлеченности в проблемы семьи и утраты правильного взгляда на бизнес, если независимый менеджер пытается принимать семейные дела слишком эмоционально и озабоченно. Это правило обязывает нанятого в семейную фирму менеджера избегать участия в семейных мероприятиях, если он не получает на это специальное приглашение.

#### **1.7.4. Преемственность в руководстве семейным бизнесом**

Средняя ожидаемая продолжительность срока жизни семейного бизнеса составляет 25 лет. Главным фактором, не позволяющим его увеличить, является проблема преемственности руководства [Paul J. Lim, Pitting Your House in Order, 2001].

Планирование преемственности руководства, или принятие решения о том, кто в будущем возглавит семейный бизнес, имеет для сохранения бизнеса важное значение, и оно не должно приниматься в спешке, в последнюю минуту. Принятие такого решения лучше всего доверить независимому консультанту, который не имеет прямого отношения ни к бизнесу, ни к семье.

Семейный бизнес необходимо планомерно готовить к неизбежному изменению своего характера. Через два поколения, писал П. Друкер, члены семьи будут только бенефициарами бизнеса, а не боссами. Эти слова он подтвердил данными исследований, показывающих, что 80 % семейных предприятий в США никогда не переходят ко второму поколению [Scarborough and Zimmer, Effective Small Business Management, 7<sup>th</sup> ed., p. 615].

Крупная аудиторская и консалтинговая форма обследовала *владельцев компаний*, находящихся главным образом в семейной собственности, и представила следующие результаты [26, с. 224-226]:

1) *Они не знают ценности бизнеса.* Сколько стоит собственная компания, не знают 65 % владельцев бизнеса. Не представляют, какова справедливая рыночная ценность их бизнеса; сколько можно было бы получить за свой бизнес, если бы продажа бизнеса была учтена в выбранной ими стратегии ухода. Ценность бизнеса необходимо знать и в том случае, если собственник рассматривает и иные стратегии ухода, в частности, передачу бизнеса другому члену семьи.

2) *Они не имеют стратегии ухода и плана преемственности.* Только 15 % обследованных владельцев бизнеса имели стратегии ухода или план преемственности руководящих должностей, а 85 % – не уделяли внимания тому, как или когда они начнут отходить от дел и кому передадут управление семейным бизнесом. Часто этому явлению приписывают следующие причины:

- нежелание думать о неизбежности смерти (как будто бы рассчитывают жить вечно);

- считают, что идентичность их личности крепко связана с бизнесом (боятся утраты идентичности с оставлением бизнеса);

- многие собственники просто неспособны «отпустить свое дитя», т.е. их чувства подобны чувствам отца, знающего о неизбежном расставании с дочерьми с выходом их замуж;

- имеются и собственники, понимающие, что сохранение контроля над семейным бизнесом обеспечит им, кроме того, и сохранение ими контроля над другими членами семьи. Такие собственники часто «официально» передают свои права, однако продолжают вмешиваться во все вопросы управления бизнесом.

3) *Основная доля чистого капитала собственников вложена в бизнес.* Подсчитано, что 75 % чистого капитала собственников семейных предприятий так или иначе привязаны к семейному бизнесу.

*Правило осторожного человека* гласит, что не более 20 % личного состояния индивида должно ассоциироваться с определенным типом инвестиций. Следовательно, большинство владельцев бизнеса не выполняют это правило. Когда средства вкладываются в бизнес – это хорошо, но каким образом эти вложения можно превратить в наличность при выходе на пенсию?

4) *Отсутствие индивидуальных финансовых и имущественных планов.* Двадцать пять процентов владельцев бизнеса, относящиеся к старшему поколению, совсем не планируют структуру своего имущества для минимизации налоговых платежей либо возможности превращения личной доли в бизнесе в личное имущество или наличные средства. Закономерно пере-

давать семейный бизнес сыну или дочери, но здесь часто необходимо отцу выплатить компенсацию за затраченные средства и силы, вкладываемые в течение ряда лет в развитие бизнеса.

Основатель и бывший глава американской фирмы по проведению слияний и приобретений Geneva Companies P. Родник применял правило, согласно которому *дата начала разработки стратегии ухода есть день создания бизнеса*. Он разработал стратегию ухода, планирующую продажу Geneva Companies спустя пять лет после ее создания. Ричард Родник реализовал свою идею, продав принадлежащую ему фирму за \$30 млн. Иногда считают, что данное правило мешает собственнику получить полную стоимость компании: если владеть фирмой еще ряд лет, то можно было бы получить за нее значительно большую сумму. Это утверждение неверно.

**Тридцать пятый пример:** Когда Б. Баруха, создавшего огромное состояние в середине XX в., спросили, как ему удалось собрать такое богатство, он ответил: «Я всегда продавал слишком рано» [Charles E. Kirk, Market Wisdom from Bernard Baruch, 2008].

Рассмотрим шесть различных стратегий ухода, которые рекомендуется применять владельцу бизнеса.

### **1.7.5. Шесть стратегий выхода из бизнеса**

Помимо ликвидации бизнеса, его владелец имеет в своем распоряжении шесть основных вариантов стратегии выхода из него. Отметим, что первые пять вариантов применяются в условиях, если ни один из членов семьи не обладает способностями или не желает взять на себя руководство бизнесом; шестая стратегия относится к планированию преемственности руководства и обсуждается в случаях, если кто-то из членов семьи в принципе мог бы возглавить семейное предприятие. На практике применение первых пяти стратегий может создавать ситуации, при которых члены семьи продолжают повседневное руководство компанией, хотя при этом они больше не владеют значительной долей капитала компании.

**Первая стратегия:** продажа аутсайдерам. Стратегия ухода подразумевает непосредственную продажу бизнеса аутсайдерам либо применение сделки слияния. В обоих вариантах другая сторона получает основную долю в образовавшемся предприятии. Сделка *слияния* обычно называется именно так, чтобы не ущемлять самолюбие владельца бизнеса.

**Вторая стратегия:** продажа инсайдерам – менеджменту и работникам. Продажа инсайдерам, не являющимся членами семьи, представляет собой другую возможную стратегию ухода. Часто компания начинает страдать от недостатка эффективного руководства со стороны собственника-основателя компании, утрачивающего интерес к развитию бизнеса. В этих условиях менеджмент испытывает разочарование, а владелец-основатель продолжает чувствовать себя неплохо за счет получаемых им

доходов, но при этом его консерватизм усиливается, он старается избегать ненужных рисков. В итоге компания начинает устаревать, а ее рыночная доля на рынке, как правило, сокращается. Менеджмент хотел бы получить шанс на то, что под новым руководством бизнес обретет второе дыхание, и таким шансом становится передача бизнеса.

При этой стратегии ухода возникает следующий вопрос: «Где менеджменту и работникам компании взять средства, чтобы выкупить бизнес у основателя-собственника?». Имеется несколько креативных способов корпоративного финансирования, используемых менеджерами и работниками для выкупа бизнеса: план владения акциями для занятых в фирме (ESOP), успешно применяемый в Великобритании и США; в Китае используется собственная версия ESOP, однако она не содержит налоговых льгот, что имеется в этих планах в США. В целом *продажа бизнеса инсайдерам* оценивается невысоко с позиции возможностей покупателей бизнеса, иное дело, если она предполагает усовершенствования плана ESOP.

*Третья стратегия:* продажа партнеру или другому акционеру. При наличии у владельца-основателя других партнеров (пайщиков) или акционеров он может продать им свою долю бизнеса. Эта стратегия требует наличия информации по двум направлениям:

- какова стоимость акций, которые можно продать, и все ли акционеры согласятся с такой оценкой. Для получения этих данных следует воспользоваться услугами профессионального оценщика, который и определит справедливую рыночную стоимость бизнеса и цену одной акции;

- как и в случае продажи менеджменту и работникам, в данной ситуации требуются средства для выкупа доли собственника-основателя. Часто в таких случаях применяются будущие прибыли, но это довольно рискованно для владельца-основателя. Поскольку новый менеджмент не всегда сможет принимать правильные решения, а ошибочные решения негативно отразятся на бизнесе. Наиболее правильным в данной стратегии будет взять ссуду для расчета с владельцем-основателем, погашая ее в дальнейшем из будущих прибылей. Кроме того, план ESOP имеет значительные налоговые льготы для выкупающих доли партнеров или акционеров.

*Четвертая стратегия:* продажа паевым фондам и группам частных инвесторов (PIG). Эта стратегия может стать привлекательной стратегией выхода, поскольку рекапитализация (изменение структуры капитала компании) – одна из лучших стратегий. Паевые фонды и группы частных инвесторов создают портфели акций в соответствии с их инвестиционными критериями по типу бизнеса, отрасли, географии, объему доходов и т.д., обычно приобретая 60...80 % акций фирмы и даже больше.

Паевые фонды и группы частных инвесторов обычно не заинтересованы управлением повседневными делами бизнеса, они любят стратегическое руководство на уровне совета директоров. Поэтому для них главным

критерием отбора становится наличие на фирме устойчивой управленческой команды. Если отдельные члены семьи смогут или захотят управлять бизнесом, то появляется отличный способ привести в соответствие личные и деловые цели владельца-основателя, он получит адекватное возмещение и одновременно передаст функции управления и остаток капитала в бизнесе следующему поколению.

Паевые фонды и группы частных инвесторов обычно держат купленные акции пять – семь лет и имеют свою стратегию ухода, предусматривающую проведение открытого размещения акций или продажу своего портфеля заинтересованному покупателю.

*Пятая стратегия:* первичное открытое размещение акций (IPO). Типичный семейный бизнес, хотя он бывает и очень крупным, обычно слишком мал, чтобы серьезно предлагать IPO как вариант стратегии ухода. Он применим для крупных фирм и требует больших затрат сил, средств и времени.

*Шестая стратегия:* передача прав собственности другим членам семьи (план преемственности). Стратегическое планирование преемственности, безусловно, имеет важное значение для сохранения непрерывности функционирования бизнеса, учитывая, что кто-то из членов семьи желает им управлять и имеет соответствующие способности к этому. Простейшей моделью преемственности является передача бизнеса единственному наследнику – сыну или дочери. Простая модель усложняется, когда имеется несколько наследников, относящихся к различным категориям: взрослые и несовершеннолетние дети, сыновья и дочери, безынициативные члены семьи, пожилая супруга владельца-основателя, а также родственники со стороны жены (мужа), не являющиеся членами семьи.

При большом количестве наследников планирование преемственности необходимо обсуждать и в семье, и с независимым профессиональным консультантом. П. Друкер настоятельно рекомендует обращаться к независимому консультанту [Peter F. Drucker, *Managing in Time of Great Change*, 1995]. В семье можно определить обязанности преемника, оценить его квалификацию с учетом знаний, опыта и навыков. Д. Борк считает важными следующие критерии отбора потенциальных преемников [David Bork, *Family Business, Risky Business: How to Market Work*, 1986]:

- 1) *опыт работы* от трех до пяти лет на должностях, требующих компетентности, умений и способностей добиваться устойчивых результатов. Такой опыт полезнее приобрести за пределами семейного предприятия;
- 2) *опыт управления* деятельностью других людей;
- 3) *признание*, обеспеченное продемонстрированной компетентностью при выполнении работ;
- 4) *реальные свидетельства* способности управлять отношениями с людьми (как с рядовыми сотрудниками, так и в отношениях с менеджерами);

5) *свидетельства* способности и готовности проявлять инициативу на рабочем месте;

б) *свидетельства* способности быть ценным работником, вносящим вклад в общее дело на законных основаниях.

Семейный совет должен определить круг возможных преемников из числа либо членов семьи, либо профессиональных менеджеров, не делая окончательного выбора. Это уже будет задачей независимого консультанта, который даст кандидатам объективную оценку, исключая возможность конфликтов между членами семьи. Каждый кандидат при этом должен понять, что *присоединения к семейному бизнесу* от него никто не требует.

После определения преемника необходимо разработать план его обучения, что позволит преемнику семейного предприятия повысить знания и получить необходимый опыт, важный для управления бизнесом. Масштаб этого плана меняется в зависимости от возраста и имеющегося опыта потенциального преемника. Полезно определять желаемые промежуточные результаты работы преемника на разных должностях, которые он будет проходить в своем продвижении вверх.

#### **1.7.6. Выводы**

Далеко не все семейные предприятия являются малыми. Крупные семейные фирмы характерны для США, Китая, Индонезии, Таиланда и т.д. В семейной собственности находятся свыше 200 компаний «Fortune 500» (крупнейшие компании США, ранжированные по годовому доходу). В открытых акционерных компаниях, подобных Ford, контроль общества осуществляется членами семьи, поскольку семейный акционерный капитал имеет привилегированное положение даже несмотря на то, что семье принадлежит меньшее число акций, чем имеется в компании.

Семейный бизнес отличается не только размерами, он имеет значительные страновые отличия: в Китае семейный бизнес может значительно отличаться от семейного бизнеса стран Запада, Европы, что направляет владельца семейного бизнеса самостоятельно решать, какие из следующих правил П. Друкера следует применить на практике.

*Первое правило.* Члены семьи не должны работать в семейном бизнесе, если *в умелости и усердии* они уступают любому работнику семейного предприятия, не являющемуся членом семьи.

*Второе правило.* Независимо от того, сколько членов семьи являются руководителями компании и насколько эффективно они работают, на одну должность в руководстве компанией следует приглашать менеджера, не являющегося членом семьи.

*Третье правило.* Если бизнес не является действительно малым, то на ключевые позиции технических специалистов также следует назначать не членов семьи. Это объясняется тем, что члены семьи не могут обладать

всеми знаниями и опытом, что необходимы для работы в условиях всех технологий.

*Четвертое правило.* Для менеджеров, не являющихся членами семьи, правило требует разделять бизнес и семью.

Планирование преемственности руководства, или принятие решения о том, кто в будущем возглавит семейный бизнес, имеет для сохранения бизнеса важное значение, и оно не должно приниматься в спешке, в последнюю минуту. Принятие такого решения лучше всего доверить независимому консультанту, который не имеет прямого отношения ни к бизнесу, ни к семье. Семейный бизнес необходимо планомерно готовить к неизбежному изменению своего характера. Через два поколения, писал П. Друкер, члены семьи будут только бенефициарами бизнеса, а не боссами.

Помимо ликвидации бизнеса, его владелец имеет в своем распоряжении шесть основных вариантов стратегии выхода из него. Отметим, что первые пять вариантов применяются в условиях, если ни один из членов семьи не обладает способностями или не желает взять на себя руководство бизнесом; шестая стратегия относится к планированию преемственности руководства и обсуждается в случаях, если кто-то из членов семьи в принципе мог бы возглавить семейное предприятие. На практике применение первых пяти стратегий может создавать ситуации, при которых члены семьи продолжают повседневное руководство компанией, хотя при этом они больше не владеют значительной долей капитала компании.

Стратегическое планирование преемственности, безусловно, имеет важное значение для сохранения непрерывности функционирования бизнеса, учитывая, что кто-то из членов семьи желает им управлять и имеет к этому соответствующие способности.

### **1.7.7. Вопросы для самоконтроля**

1. Ведется ли семейный бизнес для того, чтобы обслуживать семью?
2. В каком случае функции управления бизнесом необходимо передавать профессиональным менеджерам?
3. Почему, в соответствии с первым правилом, члены семьи не должны работать в семейном бизнесе, если *в умелости и усердии* они уступают любому работнику семейного предприятия, не являющемуся членом семьи?
4. Как рекомендуется поступать с членом семьи, который не имеет способностей, позволяющих ему в будущем стать одним из руководителей компании?
5. Прокомментируйте *второе правило П. Друкера*: «Независимо от того, сколько членов семьи являются руководителями компании и насколько эффективно они работают, одну должность в руководстве компанией должен занимать менеджер, не являющийся членом семьи».



6. Почему, если бизнес не является малым, то на ключевые позиции технических специалистов следует назначать не членов семьи?

7. Почему семейный бизнес необходимо планомерно готовить к неизбежному изменению своего характера?

8. Какое правило применял основатель и бывший глава американской фирмы по проведению слияний и приобретений Geneva Companies Р. Родник?

9. Помимо ликвидации бизнеса, сколько основных вариантов стратегии выхода из него имеет в своем распоряжении его владелец?

10. За счет чего Б. Барух в середине XX в. создал огромное состояние?

11. По каким двум направлениям третья стратегия ухода из бизнеса требует наличия информации?

12. На каких уровнях необходимо обсуждать планирование преемственности при большом количестве наследников?

## **1.8. Управление изменениями в организации**

### **1.8.1. Почему необходимы изменения в организации**

Довольно часто для того, чтобы реализовать стратегию бизнеса, в организации необходимо проведение изменений: в ее структуре, технологии, рабочей силе и т.д. В зависимости от того, как осуществляется управление изменением, изменение можно представить или как благоприятную возможность, или как нечто, чего следует опасаться и чего нужно избегать.

П. Друкер указывал, что в современных быстро изменяющихся внешних условиях менеджерам необходимо обладать предвидением, уметь планировать и руководить усилиями по проведению изменений в своих организациях. Менеджеры также должны уметь создавать организационную среду, в которой изменение следует воспринимать как благоприятную возможность, а не как опасную угрозу, требующую защиты. «Больше всего, – писал П. Друкер, – страдают те организации, которые ошибочно полагают, что *завтра* будет таким же, как *сегодня*» [Peter F. Drucker, Management, 1999].

Формулируя основные правила выживания, П. Друкер уточнил, *что если руководством изменение не рассматривается в качестве задачи менеджмента организации, то такая организация не сможет выжить*. Ари де Геус отмечал: «Средняя ожидаемая продолжительность жизни транснациональной корпорации – из «Fortune 500» или эквивалентного списка – составляет от 40 до 50 лет», т.е. люди живут дольше организаций [Arie de Geus, The Living Company, 1997]. Видимо, это происходит потому, что люди гораздо гибче, чем организации, меняются в связи с текущими и грядущими изменениями. П. Друкер также отмечал следующее:

– в период быстрых структурных изменений выживают только лидеры изменения;

– ключевой проблемой для менеджмента в XXI веке будет превращение организации в лидера изменения.

Ни один из веков истории человечества не переживал столько социальных трансформаций и в такой радикальной форме, как XX век... Если XX век был веком социальных преобразований, то XXI веку необходимо стать веком социальных и политических инноваций [Peter F. Drucker, *Managing in Time of Great Change*, 1995]. Среди происходящих изменений как важнейшие можно отметить следующие наблюдения П. Друкера:

- 1) *демография*: старение населения и снижение рождаемости;
- 2) *изменение рабочей силы*: переход от ручного труда к умственному, сочетание молодых и старых работников, переход от использования штатного персонала к использованию внештатных сотрудников, нанимаемых по контракту из других организаций, и т.д.;
- 3) *ускорение потока информации*: увеличение ее объемов и влияние Интернета;
- 4) *нестабильность и неопределенность*: политическая и экономическая неопределенность;
- 5) *глобализация*: влияние глобализации и структурных изменений.

Возникает вопрос: «Может ли фундаментальное изменение быть вызвано предвидением?». Это может произойти на практике, как поясняет де Геус, но только в том случае, если менеджеры компании способны своевременно увидеть сигналы к изменению, причем прежде, чем ситуация ухудшится до такой степени, что компания начнет терять благоприятные возможности. Таким образом, *чтобы действовать на основе предвидения, компания должна действовать на основе сигналов, а не получаемых огорчений* [Arie de Geus, *The Living Company*, 1997]. Для предвидения изменений де Геус рекомендует следующее:

- выявить возможности и угрозы;
- стимулировать проведение компании, чтобы воспользоваться возможностями;
- быть наготове и быстро реагировать на происходящее;
- действовать на основе сигналов, а не получаемых огорчений.

Существует несколько причин, по которым организации изменяются. Здесь необходимо либо реагировать на причины, либо действовать на опережение. Рассмотрим следующие девять основных причин:

1) *Кризисы*. События в США 11 сентября – пример наиболее драматичного кризиса, заставившего измениться множество организаций и даже целые отрасли (пассажирские авиаперевозки, туристические фирмы). Этот кризис поразил аудиторскую фирму Arthur Andersen, при этом причастность АА к скандалу с Enron также заставила эту фирму проводить многочисленные изменения, чтобы выжить.

Кризис на ипотечном рынке и связанное с ним снижение цен на недвижимость, более того, возрастание числа случаев потери прав на выкуп заложенного имущества, резкий рост стоимости нефти и цен на бензин на заправокных станциях – вместе все это вызвало потребность внесения изменений во многих отраслях. Среди таких изменений наиболее заметны следующие:

- усиление государственного контроля спекулятивных операций на фьючерсном рынке нефти;
- создание более экономичных автомобилей;
- более активное применение отечественных источников питания, позволяющих уменьшить зависимость экономики страны от импорта нефти, и т.д.

2) *Разрыв между целями и результатами.* Цели и достигаемые результаты предприятия не всегда совпадают, остаются неудовлетворенными потребности некоторых организаций. Чтобы ликвидировать эти разрывы, необходимы изменения. Так, чтобы ликвидировать разрыв между целями и результатами работы автомобильной промышленности США, был проведен комплекс изменений, включая структурные.

3) *Новые технологии.* Осуществляется поиск новых технологий и более эффективных и экономичных методов работы.

4) *Выявление благоприятных возможностей.* Эти возможности выявляются на рынке, который стремится освоить организация, повышая свою конкурентоспособность.

5) *Реакция на внутреннее и внешнее давление.* Менеджеры и работники периодически находятся под давлением, заставляющим их проводить соответствующие изменения. Внешнее давление исходит из разных областей, включая конкурентов, акционеров, покупателей, измененные правила государственного регулирования, финансовые рынки и другие факторы внешнего окружения организации.

**Тридцать шестой пример:** Давление, оказываемое на авиакомпанию вследствие роста цен на авиационное топливо, вынуждает проводить их такие изменения, как снижение числа полетов, увеличение платы за багаж, повышение тарифов на перелеты, сокращение числа обслуживаемых городов.

6) *Слияния и приобретения.* Поскольку слияния и приобретения представляют собой новые бизнес-комбинации, они часто порождают изменения во многих отраслях. Изменения эти чаще всего связаны с попытками успешной интеграции двух компаний и с получением выгод, изначально делающих привлекательным такое слияние.

7) *Изменение ради изменения.* В организациях происходят естественные процессы смены старого руководителя на нового. Чтобы совет директоров и акционеры обратили внимание на его инициативность, новый руководитель может проводить изменения, не имеющие надобности.

8) *Это хорошо звучит.* Это еще один вариант проведения излишних изменений, основываясь только на том, что так поступают другие организации. Часто это относится к созданию кружков качества, проведению реинжиниринга и пр.

9) *Плановая ликвидация.* Это изменение считается результатом отказа от устаревших товаров и сокращающихся рынков с направлением ресурсов на инновации, на использование новых возможностей.

### **1.8.2. Элементы, изменяемые в организации**

Существенные изменения, происходящие в организациях, можно объединить в шесть больших категорий.

1) *Миссия, видение и стратегия.* Организация постоянно должна искать ответ на вопрос «Что представляет собой наш бизнес и каким он должен быть?», который способен привести к изменению миссии организации, т.е. назначению ее бизнеса, ее видения будущего (какой должна стать организация) и ее стратегии конкуренции.

2) *Технология.* Чтобы повысить эффективность деятельности, снизить издержки организация может изменять применяемую технологию. Это может быть, например, способ изготовления товара, который она продает.

3) *Изменения в человеческом поведении.* Менеджеры и работники часто проходят обучение для приобретения новых знаний и умений, а также работающий персонал организации может заменяться и даже сокращаться [31]. Последнее относится к самым трудным изменениям в организации и его проведение как изменение применяется в крайнем случае.

4) *Планирование задания-работы.* Способ выполнения определенной работы в организации можно изменять путем применения новых процедур и методов, например научного менеджмента (научной организации труда) Тэйлора.

5) *Организационная структура.* Чтобы иметь возможность быстрого реагирования на события внешнего окружения и на рынки, организации могут изменять структуры управления. Дополнительно к изменению отношений подотчетности, что отображается в структурной схеме организации, может быть изменение мест принятия решений в организации – централизованное или децентрализованное принятие решений.

6) *Организационная культура.* Дополнительно к рассмотренным изменяемым элементам организация может пытаться изменить и свою культуру, включая стили менеджмента и лидерства, ценности и убеждения. Рассматриваемые изменения относятся к самым сложным и трудоемким изменениям, проводимым в организации. Так, российским государственным предприятиям приходится изменять свою культуру, которая была сформирована в период плановой экономики, придавая ей рыночную ориентацию, что направлено на более успешное конкурентное поведение в условиях

глобализации экономики. Внедрение изменений требует много времени, особенно это относится к изменениям организационной культуры.

Рассмотренные элементы относятся к основным среди всех элементов, которые могут быть позитивно изменены в организации. При изменении одного из этих элементов возникает необходимость изменять и некоторые другие элементы, например, изменение технологии может стимулировать изменения в области человеческого поведения, выражающиеся в обновлении знаний и умений, необходимых в условиях применения новой технологии.

### **1.8.3. Элементы, которые организация не должна изменять**

Проведения изменений в организации, какие бы они ни были, осуществляются с выдерживанием следующего требования: сохранять преемственность и преданность фундаментальным ценностям, которые изменять нельзя [Peter F. Drucker and Peter Senge, *Leading in a Time of Changer*, 1999]. Таким образом, в организации имеются элементы (вещи), которые изменять не следует. Главным образом они относятся к области человеческого поведения и содержат в себе следующие потребности:

1) *Потребность в признании.* Работники ощущают потребность признания их вклада в общий результат организации. Поэтому когда в организации возникает потребность в проведении изменений, работников необходимо убедить в том, что многие вещи они делают совершенно правильно и проводимые изменения не являются ни следствием, ни отражением результатов их работы.

2) *Потребность в уважении.* Может появиться необходимость проведения различных изменений, но независимо от этого в организации к работникам следует относиться с уважением. Одним из способов проявления такого уважения является то, что работникам постоянно сообщают, почему эти изменения необходимы.

3) *Потребность в доверии.* Работники не должны утрачивать доверие к своим менеджерам. Один из способов сохранения такого доверия при проведении необходимых изменений – сообщать работникам, что сохраняется, и напоминать им, что проводимые изменения соответствуют миссии организации, ее целям, видению и стратегии развития.

4) *Потребность в ощущении своей способности что-то создавать.* Как показано в теории иерархии потребностей А. Маслоу, люди стремятся к самоутверждению, хотят иметь возможность применять свои знания и умения для выполнения необходимой работы. Может появиться необходимость проведения различных изменений, но независимо от этого следует в организации сохранять преемственность в деятельности работников. Проводимые в организации изменения следует согласовывать с направлениями деятельности и видением организации, а также с индивидуальным вкладом каждого работника.

5) *Потребность в росте.* Организациям необходимо постоянно давать возможности своим менеджерам и работникам учиться и расти. Здесь именно изменения предоставляют хорошую возможность для индивидуального роста и приобретения новых знаний.

Организации могут допускать досадные типовые ошибки, мешающие им достигать успеха в проведении изменений:

1) *Нет прочного понимания неотложности проведения изменений.* Своевременное проведение изменений часто не осуществляется, потому что в организации отсутствует понимание недопустимости откладывания и переноса сроков проведения изменений.

2) *Не формируется достаточно мощная коалиция для проведения изменений.* Организация не уделяет должного внимания формированию группы людей, обладающих достаточными властью и престижем, которая возглавит процесс изменений. Причиной неудачи также может стать недостаточное понимание важности проводимых изменений у топ-менеджмента или неполучение с его стороны обязательной поддержки.

3) *Отсутствует видение будущего.* Организация затрудняется выработать видение будущего, способствующее направлению усилий организации на проведение изменений. Видение будущего складывается из информации по ответам на такие вопросы, как:

- Что после проведения изменений будет делаться по-другому?
- Что сохранится в существующем виде?
- Каковы стратегия и цели реализации видения?

4) *Недостаточное информирование о видении.* Организация замалчивает информацию о видении своего будущего, которое должно быть представлено благоприятной возможностью, а не угрозой, и отвечать на вопрос «Как будет выглядеть организация после проведения изменений?»

5) *Не устраняются препятствия, мешающие новому видению.* В организации не уделяется должного внимания устранению систем, политик и структур, значительно затрудняющих реализацию нового видения.

6) *Отсутствие системного планирования и возможности добиваться промежуточных успехов.* Персонал не получает признания и вознаграждения за улучшение результатов работы, достигнутое их усилиями по проведению изменений.

7) *Преждевременность заявлений о победе.* Если организация не способна отслеживать достижения собственных усилий по проведению изменений и оценивать достигнутые результаты, то может быть заявлено об успехе еще до полного завершения начатых изменений.

8) *Изменения не закрепляются в организационной культуре.* Организация не в состоянии заставить работников принять изменения в качестве нового способа выполнения рабочих заданий, поэтому через некоторое время люди возвращаются к привычным методам работы.

#### **1.8.4. Требования к организации, стремящейся стать лидером изменений**

Понимая, что и почему организации могут изменять, какие ошибки они наиболее часто совершают при проведении изменений, организация может стремиться стать лидером изменений в полном смысле этого слова. П. Друкер сформулировал требования, которым организация, претендующая стать лидером изменений, должна соответствовать [Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999]. Согласно этим требованиям, такая организация должна:

- 1) иметь политику осуществления будущего;
- 2) обладать систематическими методами для поиска и предвидения изменений;
- 3) знать правильный способ осуществления изменений;
- 4) быть способной поддерживать баланс между изменением и ответственностью.

Рассмотрим первое требование – *иметь политику осуществления будущего*. «Невозможно создать завтрашний день, – писал П. Друкер, – если не избавиться от груза “вчерашнего дня”, высвободить ресурсы, направляемые на сохранение того, что больше не вносит позитивного вклада в общий результат» [Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999, p. 74]. Поэтому в первую очередь внимание необходимо уделить плановой ликвидации.

*Политика плановой ликвидации.* П. Друкер показал, что если товару, услуге, рынку или процессу осталось несколько лет жизни, ликвидация оказывается правильным выбором. В таких случаях организации завышают оставшееся число лет. Иначе понимает эту ситуацию П. Друкер: «Они не умирают, они уже мертвы». Умирающие товары, услуги, процессы всегда требуют заботы и значительных усилий, ведь они отвлекают на себя более производительных работников. Поэтому организациям необходимо систематически пересматривать свои товары и услуги, своевременно отказываясь от тех, которые уже не вносят нормальный вклад в итоговый результат. Необходимо регулярно проводить совещания с менеджерами для определения того, что подлежит ликвидации, подготавливать отчеты о ней.

*Политика организованного усовершенствования.* Лидерам изменения необходима и вторая политика – политика организационного усовершенствования. Эта политика имеет непосредственное отношение к изменениям. Здесь следует определять результаты работы в данной области [Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999, p. 80]. Непосредственно после определения результатов могут выявляться имеющиеся расхождения и приниматься решения, необходимо ли проведение изменений с целью ликвидации этих расхождений. Такая политика связана как с организационной эффективностью, так и с используемой стратегией.

*Развитие успеха.* Многие организации слишком сосредоточены на решении своих проблем, в результате чего ослабляется их способность быть гибкими и инновационными. Много организаций подавляют свою креативность. Необходимо уметь выявлять благоприятные возможности в организации. «Организациям следует морить голодом проблемы и сосредотачиваться на возможностях» [Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, 1999, p. 82].

Работников необходимо поощрять к поиску потенциальных изменений, которые можно использовать в качестве благоприятных возможностей для различных товаров (услуг, процессов, бизнесов).

*Политика систематических инноваций и креативного изменения.* Четвертая политика направлена на то, чтобы не просто создать изменение, но и убедить организацию в том, что это изменение необходимо рассматривать как благоприятную возможность. Имеется много направлений благоприятных возможностей, которые организации требуется исследовать систематически. Одним из таких направлений с наилучшими возможностями для инноваций, по П. Друкеру, является *анализ неожиданных успехов и неожиданных неудач*.

Чтобы быть лидером изменений, организации необходимо иметь соответствующий бюджет. Бюджет должен включать в себя 10...12 % всех расходов и быть сконцентрированным на будущих товарах, новых услугах, новых технологиях, развитии покупателей и рынков, а также каналах дистрибуции и обучении людей. Он должен сохраняться ради будущих успехов и не зависеть от текущего финансового состояния фирмы. Когда отрасль начнет переживать трудные времена, конкуренты, скорее всего, сократят свои расходы. Поэтому сохраненный бюджет организации в подобных случаях предоставляет организации благоприятные возможности.

Де Геус отмечал, что будущее создавать очень рискованно, и добавлял при этом, что это менее рискованно, чем не пытаться его создавать [Arie de Geus, The Living Company, 1997].

### **1.8.5. Выводы**

Довольно часто для того, чтобы реализовать стратегию бизнеса, в организации необходимо проведение изменений в ее структуре, технологии, рабочей силе и т.д. В зависимости от того, как осуществляется управление изменением, изменение можно представить или как благоприятную возможность, или как нечто, чего следует опасаться и чего нужно избегать. П. Друкер указывал, что в современных быстро изменяющихся внешних условиях менеджерам необходимо обладать предвидением, уметь планировать и руководить усилиями по проведению изменений в своих организациях. Менеджеры также должны уметь создавать организационную среду, в которой изменение следует воспринимать как благоприятную возможность, а не как опасную угрозу, требующую защиты.



Существенные изменения, происходящие в организациях, можно объединить в шесть больших категорий: миссия, видение и стратегия; технология; изменения в человеческом поведении; планирование задания-работы; организационная структура; организационная культура. Эти элементы относятся к основным среди всех элементов, которые могут быть позитивно изменены фирмой.

Проведение изменений в организации, какие бы они ни были, осуществляется с выдерживанием требования о сохранении преемственности и преданности фундаментальным ценностям, которые изменять нельзя. Таким образом, в организации имеются элементы (вещи), которые изменять не следует. Главным образом они относятся к области человеческого поведения.

Понимая, что и почему организации могут изменять, какие ошибки наиболее часто совершают организации при проведении изменений, организация может стремиться стать лидером изменений в полном смысле этого слова. П. Друкер сформулировал требования, которым организация, претендующая стать лидером изменений, должна соответствовать.

#### **1.8.6. Вопросы для самоконтроля**

1. Какие наблюдения П. Друкера можно отметить среди происходящих изменений как важнейшие?
2. Может ли фундаментальное изменение быть вызвано предвидением?
3. Дайте характеристику *изменениям в человеческом поведении*.
4. С какой целью российским государственным предприятиям приходится изменять свою культуру, которая была сформирована в период плановой экономики?
5. С выдерживанием какого требования осуществляется проведение каких бы то ни было изменений в организации?
6. Чем характерна ошибка, заключающаяся в *отсутствии системного планирования и возможности добиваться промежуточных успехов*?
7. Дайте характеристику следующей типовой ошибки: *«не устраняются препятствия, мешающие новому видению»*.
8. В чем состоит *политика плановой ликвидации*?
9. Дайте характеристику четвертой политике – *политике систематических инноваций и креативного изменения*.
10. Что необходимо иметь организации, чтобы она смогла стать лидером изменений?

## 1.9. Принятие стратегических решений по изменениям в организации

### 1.9.1. Взгляды ученых на стратегическое планирование

Стратегическое планирование – это *сегодняшнее принятие таких решений*, которые позволят создать желаемое будущее [Peter F. Drucker, Management, 1973, p. 121]. Это определение стратегического планирования дано как бы в статике. В динамике оно понимается гораздо шире. Стратегическое планирование – это *непрерывный процесс принятия сегодня предпринимательских (сопряженных с риском) решений, систематически и с глубочайшим пониманием их будущего*; систематическая организация усилий, необходимых для выполнения этих решений, и измерение результатов этих решений относительно ожиданий через организованную систематическую обратную связь [Peter F. Drucker, Management, 1973, p. 125].

Ключевую роль во втором определении П. Друкера играет словосочетание *непрерывный процесс*, указывающее на то, что стратегическое планирование не стало разовым ежегодным мероприятием, которое людям можно стойко перенести и постараться скорее забыть, чтобы скорее вернуться и сосредоточить свои усилия на повседневной работе, к которой они привыкли.

Свои мысли о том, что является наиболее важным в стратегическом планировании, П. Друкер обобщил следующим образом [Peter F. Drucker, Management, 1973, p. 128]:

- 1) должна проводиться систематическая и сознательная работа по достижению целей;
- 2) это планирование следует начинать с отказа от вчерашнего дня, и этот отказ должен планироваться в рамках постоянных стремлений по переходу в завтра;
- 3) нужно искать новые креативные способы достижения целей, а не продолжать надеяться на то, что достаточно будет делать то же самое, но больше;
- 4) необходимо мыслить во временном измерении и спрашивать, когда нужно начинать действовать, чтобы получить результаты тогда, когда они потребуются.

Ричард Фогт дал следующее определение стратегического планирования, сходное с определениями П. Друкера: «По сути, стратегическое планирование формулирует назначение организации (миссию), определяет ее стратегию и преобразует их в конкретные достижимые цели. Оно задает направление сегодняшнему планированию операций и завтрашним планам развития, которые отражают все предсказуемые факторы и альтернативы, действительное отношение к прогнозам» [Richard J. Vogt, Fore casting and Management Toll, 1970].

Понимание концепции «стратегическое мышление» для многих представляет определенную трудность, поскольку требует представления о том, что делает человек, когда он *мыслит стратегически*, и что считать продуктом *стратегического мышления*? С этой ситуацией справился Руди Чампа, предложив следующее определение: «Стратегическое мышление – это тип мышления, который определяет, куда собирается прийти организация в будущем. Для сравнения: оперативное планирование определяет, каким образом организация туда попадет». Развивая эту мысль, Р. Чампа утверждает, что *стратегическое мышление определяет нашу миссию* и спрашивает следующее (вопросы, подобные П. Друкеру) [Rudy A. Champa, Strategic Thinking and Boardroom, 2001, p. 12]:

- Какой тип бизнеса мы представляем собой сегодня?
- Бизнесом какого типа мы хотим стать в будущем?

По мнению Р. Чампа, различия между стратегическим мышлением и оперативным планированием состоят в следующем [Rudy A. Champa, Strategic Thinking and Boardroom, 2001, p. 12-13]: оперативное планирование предусматривает решение вопроса: «*как мы добьемся реализации нашего видения?*» или «*как мы перейдем от нашего сегодняшнего бизнеса к тому бизнесу, которым мы хотим стать в будущем?*» (почти как у П. Друкера по целям).

Руководствуясь идеями Минцберга, Чампа противопоставлял планирование (занимающееся *анализом*) стратегическому мышлению (занимающемуся *синтезом*) [Henny Mintzberg, The Rise and fall of Strategic Planning, 1944]. Он отмечал, что для стратегического мышления характерно наличие *интуиции* и *креативности*, которые по расписанию не приходят. Важность стратегических вопросов отразил Джек Уэлч и привел, по его выражению, пять простых вопросов, инициирующих в нем процесс стратегического мышления [Jack Welch, Straight From the Gut, 2001]:

- 1) Какова подробно оформленная *глобальная позиция вашего бизнеса*? Каковы рыночные доли ваших конкурентов, их преимущества в товарных линейках, их положение в регионах?
- 2) Какие действия, совершенные вашими конкурентами в последние два года, изменили конкурентную среду?
- 3) Что конкретно за последние два года предприняли вы, чтобы изменить конкурентную среду?
- 4) Каких действий, которые могли бы предпринять ваши конкуренты, вы опасаетесь больше всего?
- 5) Как вы собираетесь поступить в ближайшие два года, чтобы предугадать любые действия конкурентов?

Как видно из утверждений Чампа и Уэлча, наблюдается значительное различие между стратегическим мышлением, направляющим в конечном итоге стратегическое планирование, и оперативным планированием и

целями для управления принятием решений на других уровнях организации. В сжатом виде можно понимать, что *стратегический план состоит из миссии организации, будущего направления ее деятельности, краткосрочных и долгосрочных целей работы и из стратегии* [Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management, 2003].

### **1.9.2. Стратегическое планирование в организации и сроки его осуществления**

*Высшие руководители должны нести ответственность за формулирование миссии, видения и стратегии бизнеса.* Этот вывод сформулировали Томсон и Стрикленд, когда утверждали, что *главная ответственность* за руководство разработкой, внедрением и исполнением стратегического плана организации возлагается на высшее руководство, даже если другие топ-менеджеры также выполняют ведущие руководящие роли. В разработке и реализации стратегии каждый менеджер организации выполняет свою роль, и неправильно считать стратегический менеджмент зоной ответственности исключительно топ-менеджмента [Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management, 2003].

Руководители дочерних фирм и функциональных подразделений, территориальные менеджеры и менеджеры оперативных единиц должны участвовать в процессе планирования. Это выводы Питера Реа и Гарольда Керцнера, отмечавших, что *традиционно стратегия* фокусировалась, как правило, на верхних уровнях организации, но стратегическая проблема в организации может возникнуть на любом уровне управления, и потому инициативу по ее разрешению может проявить работник соответствующего уровня. Проблема же проведения изменения и, более того, устранения противодействия ему требует включения всех уровней организации. Вполне естественно, что работники, отвечающие за реализацию плана, должны привлекаться к его разработке [Peter Rea & Harold Kerzner, Strategic Planning, 1997].

*Вовлечение в процесс межфункциональных команд* осуществляется с учетом особенностей характера организации. Это особенно важно для предоставления самой свежей информации о положении дел в различных областях профессиональной деятельности членов команд.

*О роли совета директоров в разработке стратегии* Томсон и Стрикленд отмечали следующее: «Совет директоров должен осуществлять общий надзор и следить за тем, чтобы пять задач стратегического менеджмента выполнялись таким образом, чтобы это приносило выгоду акционерам» [Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management, 2003, p. 17]. По их мнению, совет директоров непосредственно не должен вмешиваться в выработку и осуществление стратегии, поскольку члены совета, как правило, не обладают специфическими знаниями в конкретной

отрасли. Главная роль членов совета – оказывать поддержку и умело критиковать.

Р. Чампа считал необходимым включать в совет директоров авторитетных членов команд (с целью участия в совещаниях по стратегическим вопросам) и членов организации, обладающих широким кругозором видения ситуации в организации извне и менее предвзято относящихся к ней [Rudy A. Champa, *Strategic Thinking and Boardroom*, 2001, p. 110]. При этом он считал, что их роль должна быть сходной с ролью, отводимой другим ученым как здравомыслящим членам совета директоров и в то же время – как критикам процесса, протекающего на совещаниях по стратегическим вопросам.

В диверсифицированных компаниях, как отмечали Томсон и Стрикленд, наблюдаются четыре уровня менеджмента по вопросам стратегии:

1) *исполнительный директор* и другие высшие руководители компании, обладающие властью и персонально отвечающие за принятие стратегических решений, влияющих на организацию в целом, и за совокупность отдельных бизнесов, по которым она диверсифицирована;

2) *менеджеры, отвечающие за конечные* финансовые результаты деятельности конкретной единицы бизнеса и наделенные широкими полномочиями для разработки и реализации стратегии для своего бизнеса;

3) *менеджеры функциональных подразделений* в составе конкретной единицы бизнеса, имеющие непосредственную власть в своих подразделениях, роль которых состоит в поддержке общей стратегии единицы бизнеса путем совершения стратегических действий в контролируемых ими областях;

4) *менеджеры крупных оперативных подразделений* организации, отвечающие за разработку мероприятий элементов стратегии в их подразделениях и за реализацию конкретного раздела стратегического плана на исполнительском уровне.

Многие ученые выявляли различия между стратегическим планированием в диверсифицированном предприятии и в организации с единственным видом бизнеса, показывая, что последнему обычно требуется не более трех рассмотренных уровней менеджмента, а именно: стратегии уровня бизнеса, стратегии функциональных подразделений и стратегии оперативных уровней [Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland III, *Strategic Management*, 2003, p. 22]. Также ученые рекомендовали, чтобы стратегический процесс проходил в большей степени сверху вниз, чем снизу вверх, а руководство и управление следует осуществлять, начиная с уровня корпорации в направлении единиц бизнеса. Это вполне логично, поскольку менеджеры более низкого уровня не в состоянии проводить стратегию своих единиц без ясности в долгосрочном развитии организации и ее стратегий соответствующих уровней.

Рассмотрим *роль разработчиков стратегических планов* в организации. Крупным организациям вполне допустимо иметь в своем составе отделы планирования со стратегической функцией, которые обязаны:

- проводить исследования и собирать информацию для принятий решений;
- осуществлять исследования отрасли в условиях конкуренции;
- исследовать инновационные возможности и стратегические направления с целью последующей их передачи на решение руководству организации;
- оказывать консультации с учетом внешних оценок и изменений при анализе стратегических планов;
- разрабатывать систему анализа и оценки текущих и годовых стратегических результатов.

Экономистам, занимающимся разработкой планов организации, не следует параллельно разрабатывать и стратегию организации, поскольку:

- менеджеры могут не быть приверженцами данной стратегии;
- менеджеры не будут принимать на себя ответственность за плохие результаты, т.к. не они разрабатывали эти планы;
- менеджеры будут перекладывать трудные решения на разработчиков планов;
- разработчики планов, как правило, слабее представляют себе ситуацию в организации, чем линейные менеджеры;
- стратегическое планирование часто считают бесполезным бюрократическим процессом.

### **1.9.3. Типы применяемых стратегий**

Результатом стратегического мышления принято считать создание предпосылок для возможности стратегического планирования и разработки непосредственно *стратегии* (помимо прочих элементов, включаемых в стратегический план). Тип стратегии, как и ранее, будет зависеть от типа организации: один ли у нее бизнес или она является диверсифицированной. Соответственно, эти две стратегии можно считать *корпоративной стратегией* либо *стратегией бизнесов* [Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland III, Strategic Management, 2003, p. 48-49].

*Корпоративная стратегия* – это стратегия компании в целом, стратегия компании с одним бизнесом. *Стратегия бизнесов* разрабатывается для каждого бизнеса отдельно, если компания диверсифицирована.

Поскольку каждая отрасль, в которой компании приходится вести конкурентную борьбу, решает свои собственные проблемы, вполне логично иметь стратегию бизнеса для каждого бизнеса. Главное внимание в стратегии бизнеса уделяется тому, чтобы сформировать и закрепить долгосроч-

ную конкурентную позицию компании на рынке. Следовательно, стратегия бизнеса направлена на следующие возможности:

- 1) выработки реакций на изменения, протекающие в отрасли, экономике в целом, а также в правовом поле, политике государства и т.д.;
- 2) выработки мер по противодействию конкурентам и выработки рыночных подходов, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество;
- 3) развития умений и способностей, требуемых для успеха в конкурентной борьбе;
- 4) объединения стратегических инициатив функциональных подразделений организации;
- 5) преодоления специфических стратегических проблем, возникающих на пути бизнеса компании.

Стратегия бизнеса может считаться *действенной* или *слабой*. *Действенная* стратегия обеспечивает значительное и устойчивое конкурентное преимущество; в результате применения *слабой* стратегии бизнес попадает в невыгодное положение в сравнении со своими конкурентами. Эти два определения стратегии довольно широкие, а конкретная выбранная стратегия может соответствовать либо одной из основных стратегий М. Портера, либо другой стратегии, рассматриваемой в курсах менеджмента и маркетинга.

*Функциональная стратегия* применяется в таких функциональных подразделениях предприятия, как финансовый, маркетинговый, производственный и других отделах. В этих подразделениях ответственность за разработку функциональных стратегий подразделений несут их руководители.

*Оперативные стратегии* разрабатываются для оперативных единиц бизнеса: завода, территории сбыта, регионов, департаментов внутри функциональных областей. Разработка данных стратегий осуществляется непосредственно под руководством руководителей оперативных единиц и менеджерами более низкого уровня.

#### **1.9.4. Модели принятия решений**

Руди Чампа рассматривал процесс принятия важнейших решений как применительно к стратегии, так и применительно к инновации, требующейся для роста бизнеса. Он утверждал, что необходимо разрабатывать *стратегическую модель* для будущего характера бизнеса, и ее можно применять в качестве фильтра при *принятии решений*, что в целом помогает сосредотачивать ресурсы и готовить выбор товаров и рынков на будущее [Rudy A. Champa, Strategic Thinking and Boardroom, 2001, p. 11].

Определив *стратегическое планирование* как *процесс непрерывного принятия предпринимательских, т.е. требующих принятия риска, решений в настоящем с полным пониманием их будущего*, П. Друкер указывал,

что для выполнения этих решений необходимо постоянно прилагать усилия, а с помощью систематической обратной связи измерять результаты этих решений относительно ожидаемых результатов [Peter F. Drucker, *Management*, 1973, p. 125].

Принятие решения формируется из отдельных элементов [Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, 1967, p. 136-137]:

- 1) выяснение необходимости принятия решения и классификация проблемы как общей или уникальной;
- 2) определение проблемы;
- 3) удовлетворение граничных условий и спецификаций для принимаемого решения;
- 4) выбор того, что является правильным;
- 5) превращение решения в действие;
- 6) обратная связь, позволяющая установить, осуществляется ли решение и решается ли проблема.

По П. Друкеру, *решение – это оценка и выбор между альтернативами*. Решение редко осуществляет выбор между правильным и неправильным, чаще оно является результатом выбора между *почти правильным* и *вероятно неправильным*, а чаще всего – результатом выбора между двумя способами действий, при этом ни один из них, вероятнее всего, несколько не более правилен, чем другой [Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, 1967, p. 143]. Эти два направления в принятии решений привели к двум моделям принятия решений: рациональной модели и модели ограниченной рациональности.

Рассмотрим *рациональную модель принятия решений* [35]. Описание данной модели отражает поэтапный подход к принятию решения на основе тщательного анализа альтернативных вариантов с ожидаемыми последствиями. Характеристика этой модели предполагает, что:

- результат ожидается вполне рациональным (оптимизированным);
- специалист, принимающий решение, применяет логичную схему предпочтений при выборе наилучшей альтернативы;
- этот специалист владеет полной информацией, включая альтернативы;
- он может рассчитать вероятность успеха для каждой из них.

В целом эта модель рассчитана на то, что принимающий решение обладает полной информацией по проблеме и располагает достаточными временными и материальными ресурсами для полного анализа всех альтернатив, имеющих потенциальные возможности обеспечения оптимальности решения [Fremont E. Rast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 1979, p. 368].

В использовании рациональной модели имеются практические затруднения. Поскольку специалист, принимающий решение, ограничивается



нахождением приемлемого или разумного решения, он не нацелен на поиск наилучшего или оптимального его варианта. Имеющейся информации то слишком мало, то слишком много (что также плохо), либо получение информации слишком трудоемкое или дорогостоящее, в результате чего рассматриваются симптомы проблемы, а не всестороннее ее обдумывание. Поэтому специалисты при принятии решения по данной модели используют не только четко определенную предписывающую модель, но и свои собственные суждения.

Рассмотрим *модель ограниченной рациональности принятия решений*. Эта модель предполагает, что рациональность специалиста, принимающего решения, ограничена по своему характеру [Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 1979, p. 370]. Модель обладает характерной особенностью, заключающейся в том, что первая удовлетворительная альтернатива принимается менеджерами без рассмотрения других альтернатив и решение принимается с помощью простых практических правил или доступной или репрезентативной эвристики (по упрощенному способу принятия решений). Доступной эвристикой считаются суждения, сделанные на основе имеющейся информации. Репрезентативная эвристика – оценка вероятности наступления события сопоставлением с уже имеющейся категорией. Таким способом менеджеры обосновывают предсказания успешности нового товара на основе успеха товара-предшественника.

**Тридцать седьмой пример:** доступная эвристика. Из-за боязни погибнуть люди предпочитают ездить на автомобилях, чем летать на самолетах. Авиакатастрофы, в которых погибают сотни пассажиров, освещаются в СМИ шире, чем любая автокатастрофа. Однако число людей, погибающих в авиакатастрофах, достигнет числа жертв в автомобильных авариях только тогда, если еженедельно будут разбиваться по два самолета «Boeing 747» с полной загрузкой пассажирами [Stephen R. Robbins, *Organizational Behavior*, 1998, p. 111].

Поэтому специалисты, обладающие стратегическим мышлением, не должны допускать, чтобы их решения были просто «удовлетворительными» альтернативами, а сами принимающие решения обосновывали их доступной эвристикой: ведь персональные компьютеры заменили большие ЭВМ, хотя руководители IBM утверждали, что этого не произойдет никогда, поскольку у ПК нет памяти.

Рассмотрим *концепцию удовлетворительности*, разработанную Гербертом Саймоном (школа классического менеджмента). Менеджеры, как предположено в концепции, не станут выбирать альтернативу, оптимальную в данной ситуации, а остановятся на той альтернативе, которая является, по их мнению, достаточно хорошей для решения рассматриваемой проблемы [Herbert A. Simon, *Administrative Decision Making*, 1977].

Менеджеры понимают, что оптимизация ситуации стоит для компании слишком дорого.

*Концепция удовлетворительности* особенно важна для руководителей, которые в процессе стратегического мышления и при принятии важных решений (например, при ответе на вопрос «Каким должен быть ваш бизнес?») не забывали, что в их распоряжении имеется слишком много стратегий, чтобы ограничиваться простым выбором удовлетворительного варианта.

### **1.9.5. Классификация решений и проблем**

Решения, принимаемые специалистами и руководителями, классифицируются как программируемые и непрограммируемые, а решаемые проблемы – как типичные и уникальные [35].

*Программируемые решения* чаще всего относятся к простым, рутинным ситуациям, для которых определены и выверены правила принятия решений. Учебниками по организационной политике и процедурам (автор – М. Вебер и другие) допускается принятие программируемых решений работниками организации без одобрения начальства. Симптомом наличия плохой практики менеджмента считается, например, необходимость секретаря обращаться к руководителю по мелким вопросам, переадресовывая принятие решения наверх, отнимая тем самым драгоценное время у руководителя организации.

*Непрограммируемое решение* относится к ситуации, когда требуется креативный подход. Для такого типа решений трудно заранее установить правила, именно к данному типу относятся и стратегические решения.

Решение должно быть необходимым. Проблема, связанная с принятием ненужных, излишних решений, заключается в том, что такие процедуры отнимают время у менеджеров и расходуют организационные ресурсы; принимаются решения, в которых нет никакой необходимости; могут стать неэффективными другие уже принятые решения, вызваться кривотолки и сумятица в организации.

Жизнедеятельность организации во многом напоминает живой организм, и Питер Друкер удачно сопоставлял необходимость принятия решения в организации с правилами, заимствованными у врачей Древней Греции [Peter F. Drucker, *The Elements of Decision Making*, 2001]. Принятие решения во многом напоминает хирургическое вмешательство в организм человека, и возможные ситуации рождаются с ответами на следующие вопросы:

- *Является ли хирургическое вмешательство необходимым?*
- *Может ли ситуация исправиться или стабилизироваться сама по себе?*

– Не ухудшается ли ситуация и не создается ли угроза жизни пациента?

– Проблема находится где-то посередине?

– Это повторяющийся кризис?

*Первая ситуация.* Работники могут не принимать новую политику, однако поток жалоб постепенно иссякает, когда они привыкают к новой ситуации, в результате этого решение об изменении этой политики может стать ненужным. Но неправильная стратегия не может вылечить сама себя, и приведенное наблюдение П. Друкера не может быть применимо в вариантах принятия стратегических решений.

*Вторая ситуация.* Если ситуация ухудшается, то П. Друкер советует действовать быстро. Это считается необходимым решением, несмотря на то что здесь имеются элементы риска.

*Третья ситуация.* Когда проблема находится где-то посередине – это наиболее типичная ситуация. Здесь необходимо взвесить все *за* и *против* и после этого принять решение.

*Четвертая ситуация.* П. Друкер отмечал, что случай повторяющегося кризиса не вписывается в общее правило и его следует рассматривать дополнительно. Следует останавливать развитие повторяющегося кризиса и далее поступать так, чтобы он не возникал вновь. Вебер предлагал разрабатывать специальные политики нейтрализации повторяющихся кризисов (проблем), и его труды, написанные в начале XX в., актуальны и сейчас.

Переходим к рассмотрению проблем как *типичных* и *уникальных* событий [Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, 2001, p. 241-260].

Реакция на *типичное событие* осуществляется, как правило, на основе стандартных правил и принципов. Этот процесс сходен с рассмотренным ранее программируемым решением и осуществляется с применением сборников указаний и инструкций, но такой подход не применяется при выработке стратегического решения.

Достаточно распространенным для экономики, но редко встречающимся в практике организаций классифицируется *уникальное событие для организации, но обычное для отрасли*. Уникальное событие следует рассматривать индивидуально, поскольку руководитель не может предложить готовые правила для непредвиденных, исключительных событий. Примером может служить организация, получившая предложение о слиянии с другой фирмой. Для организации, если таких предложений раньше никогда не поступало, это событие уникальное, но оно достаточно типично для отрасли, где уже существуют готовые правила. Такая ситуация часто требует принятия стратегического решения.

*Действительно уникальное событие* случается довольно редко. Почти каждая проблема ранее уже кем-то решалась. Поэтому принятие эффективного решения возможно после тщательного анализа проблемы и

определения, какая это проблема – типичная или уникальная. Кроме того, события, представляющиеся уникальными, в действительности могут быть проявлением очередных типичных проблем.

На принятие решения влияют и другие факторы, имеющие отношение к выбору проблемы руководителем, они могут включать видимые проблемы и концепцию усиления приверженности.

Вполне естественно, что менеджеры и руководители, принимающие решения, хотят выглядеть компетентными и способными справляться с трудностями, поэтому им проще принимать видимые и наиболее заметные проблемы. В результате отбираются проблемы, привлекающие всеобщее внимание. Также отбираются проблемы, представляющие значительный интерес для самих решающих проблемы, а не для организации в целом. Негативный эффект проявляется здесь в том, что менее заметные, но, может быть, более серьезные проблемы, требующие решения, остаются без внимания, в то время как затрачивается время на решение других проблем.

Другой негативный фактор – склонность к выделению ресурсов на осуществление событий, уже продемонстрировавших свою ошибочность. Здесь проявляется усиление преданности предыдущему решению, несмотря на то что имеется негативная информация и заметно, что средства расходуются напрасно [Stephen R. Robbins, *Organization Behavior*, 1998, p. 112-113]. *Эскалация приверженности* вызвана следующими основными причинами:

- 1) менеджер ощущает себя ответственным за негативные результаты, наблюдаемые ранее принятого им решения;
- 2) менеджер продолжает выделять ресурсы с попыткой доказать, что изначально решение принималось верное;
- 3) менеджер не желает выглядеть непоследовательным и поменять курс действий, прекратив выделять ресурсы на реализацию неверного решения;
- 4) менеджер не может провести различие между ситуацией, в которой его настойчивость окупится, и ситуацией, где его настойчивость станет бесполезной. Здесь сказывается действие поговорки «Если не получилось с первого раза, попробуй еще раз».

Руководителям следует четко осознать, что выделение все больших ресурсов на не оправдавшуюся ожиданий товарную линейку или стратегию является прямым путем в ловушку, создаваемую эскалацией приверженности.

### **1.9.6. Этапы процесса принятия решений**

Можно выделить следующие этапы принятия решений:

- 1) определение проблемы;
- 2) спецификация решения (задание граничных условий);
- 3) превращение решения в действие;

- 4) учет обратной связи;
- 5) повышение эффективности принятия решений.

*Определение проблемы*, по П. Друкеру, является вторым элементом после *определения необходимости решения и классификации проблемы*. Важность определения проблемы состоит в том, чтобы непосредственно решать ее, а не заниматься ликвидацией узких мест, все время появляющихся и по-разному проявляющихся, поскольку данная проблема существует.

**Тридцать восьмой пример:** В организации наблюдается высокая текучесть квалифицированных работников. Менеджмент может посчитать это результатом неконкурентоспособной системы вознаграждения и поручить менеджеру по управлению персоналом разработать новую систему мотивации персонала взамен действующей. Однако реальная проблема может быть в самом менеджменте, в методах руководства, в отсутствии у этих работников карьерного роста и т.д.

При определении реальной проблемы следует учесть наблюдаемые события и получить ответы на следующие вопросы, предложенные П. Друкером [23, с. 349]:

- Что происходит?
- Что имеет отношение к проблеме?
- Что является самым важным в этой ситуации?

*Третий элемент* модели П. Друкера (спецификация решения) напрямую связан с заданием граничных условий для решения [Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, 2001, p. 245-247]. Граничные условия задают цели для решения, при этом эффекты решения должны быть измеряемыми. Чтобы определить, что должно обеспечить решение, задаются такие ключевые вопросы:

- Что необходимо получить с помощью решения?
- Достижение каких целей должно обеспечить решение?
- Достижение каких минимальных результатов должно обеспечить решение?
- Каким условиям должно удовлетворять решение?

*Четвертый элемент* – превращение решения в действие. Чтобы обеспечить осуществление решения, необходимо проинформировать об этом решении тех, кого оно затронет. Те специалисты, которых затронет изменение или принимаемое решение, должны быть вовлечены в процесс принятия решения. При выполнении такой процедуры повышается вероятность успешной реализации решения, поскольку те, кого вовлекли в процесс принятия решения, воспримут свою ответственность за это решение. Такой подход к превращению решения в действие более эффективен, чем простая рассылка служебных записок о решении, принятом организацией.

*Пятый элемент*, четвертый этап принятия решения – *учет обратной связи*. Руководитель (менеджер, специалист), принимающий решение, должен встраивать системы обратной связи в принимаемые им решения и в план действий:

- необходимо решить, как и когда оценивать прогресс, достигнутый в решении проблемы;
- необходимо определить, какая информация и когда потребуется для оценки достигнутого прогресса;
- не рекомендуется полагаться только на отчеты, упуская возможность непосредственного наблюдения за осуществляемыми действиями.

Такое встраивание системы обратной связи можно применять и к стратегическому мышлению, к принятию стратегических решений и к стратегическому планированию.

Пятый этап принятия решений – повышение эффективности принятия решений (рекомендации П. Друкера). Рассматриваемые рекомендации П. Друкера сформулировал так:

- 1) мнения, а не факты;
- 2) важность выработки несогласия;
- 3) вовлечение других людей.

*Мнения, а не факты*. Утверждая, что необходимо начинать с мнения, а не с фактов [Peter F. Drucker, *The Essential Drucker*, 2001, p. 251-254], П. Друкер обосновывал эту позицию тем, что те доводы, к которым люди уже пришли, им хочется подкрепить фактами; мнения допускают проверку и исследование фактов, необходимых для того, чтобы мнения стали надежными. Однако всегда ли можно игнорировать на ранних этапах факты?

***Тридцать девятый пример:*** В Китае загрязнение водных ресурсов промышленными отходами является серьезной проблемой. Всем известен факт: только в течение первых восьми месяцев 2006 г. в Китае зарегистрировано 162 случая сброса в реки (включая Амур) вредных промышленных отходов, что привело к загрязнению питьевой воды опасными веществами многих китайских городов и российского Приамурья Дальнего Востока. Разумеется, что подобный факт нельзя проигнорировать и спокойно заняться выяснением мнений.

*Несогласие*. П. Друкер утверждал, что *несогласие* способствует рассмотрению альтернатив, рождает разные точки зрения, стимулирует воображение и генерирование новых идей. Принимающий решение должен выяснить, почему другие выражают несогласие. Выработка несогласия не всегда представляет простую задачу для тех, кто участвует в групповом анализе проблемы. Свэйм Р. считает, что выработка несогласия – это далеко не первая задача лица, принимающего решение. Главное здесь – определение *реальной проблемы*, а затем могут возникнуть и разногласия по альтернативным решениям, предлагаемым членами группы [26, с. 353].

*Вовлечение других людей.* Рекомендация показывает, как убедить других людей одобрить решение. В японской модели достижения консенсуса в отношении решения используется две модели принятия решения: западная (модель «быстро – долго») и восточная (модель «долго – быстро»).

*Модель «быстро – долго».* Процесс принятия решения в западных странах, применяющих эту модель, происходит относительно быстро, за короткий промежуток времени. Однако во многих случаях лица, которых касается это решение, остаются вне процесса его принятия, в результате чего они могут не понимать решение либо сопротивляться ему. В итоге слишком много времени затрачивается на представление решения организации, и реализация решения замедляется.

*Модель «долго – быстро».* В этой модели значительное время уделяется определению проблемы, а уже затем – достижению консенсуса в отношении ее решения или предварительного представления решения организации [Peter F. Drucker, 1973, p. 466-470]. В этой модели после достижения консенсуса и одобрения решения организацией его реализация осуществляется гораздо быстрее, чем в западной модели.

*Вынужденное участие.* Вынужденное участие появляется в связи с тем, что в числе людей, ответственных за реализацию решения, имеются такие, которые могут применить саботаж, если их не допустить к участию в дискуссии по поводу принимаемого решения. Руководители должны привлекать всех, способных предоставить полезную информацию, для стратегического мышления либо для процесса принятия стратегического решения, и последнее слово здесь остается за руководителями.

### **1.9.7. Групповое принятие решений**

*Групповой процесс принятия решения* (метод открытых систем) лучше, чем предложенные П. Друкером концепции принятия решений с учетом дискуссий, поскольку он помогает участникам лучше подготовиться к совещаниям, посвященным стратегическому мышлению и принятию стратегических решений. Процесс принятия решения в группе занимает значительное большее время, однако в этом случае обеспечивается и значительно более высокое качество решения. Рассматриваемый метод (метод открытых систем) можно применять во время совещаний по вопросам стратегического мышления, планирования и принятия стратегических решений.

*Открытую систему* можно описать как организацию, получающую из внешнего окружения исходные ресурсы (например, пиломатериалы), преобразующую их (производство товара – мебели) и предоставляющую результаты своей деятельности внешнему окружению (продажа покупателям мебели оптом и в розницу). Результаты деятельности такой организации могут быть полезными или вредными (как, например, выбросы вредных веществ в атмосферу или их слив в водоемы). Промышленные органи-

зации вряд ли могут считаться закрытыми системами в том смысле, что они изолированы от внешнего окружения, поэтому для рассмотрения сущности ограничимся открытыми системами.

Теория открытых систем рассматривает организацию, состоящую из нескольких подсистем. К таким системам относятся подсистемы миссии, видения и ценностей, менеджмента, а также человеческая, социальная, культурная подсистемы, структурная и технологическая подсистемы [Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 1979, p. 107-120]. Для определения *реальной проблемы* и оценки возможного влияния конкретного решения на различные системы организации метод анализа проблем и принятия решений в открытой системе предполагает исследование и последующий анализ всех этих подсистем. Упомянутые подсистемы представлены в табл. 1.6 [26, с. 357].

Таблица 1.6

Элементы теории открытых систем

Подсистемы организации	Целевое внешнее окружение	Общее внешнее окружение
Миссия, видения и ценности	Покупатели	Законы и предписания
Менеджмента	Поставщики	Природные ресурсы
Человеческая, социальная и культурная	Конкуренты	Экономика, политика, общество
Структурная	Технология	Культура, ценности, убеждения
Технологическая	–	Климат

*Подсистема* «миссия, видения и ценности» описывает назначение организации, которая имеет видение своего будущего, а члены организации разделяют общие ценности и убеждения.

*Подсистема* «менеджмента» раскрывает методы управления и стили лидерства, характерные для менеджмента организации, т.е. директоров, менеджеров, управляющих и т.д.

*Подсистема* «человеческая, социальная и культурная» описывает людей в организации, их знания, умения, ценности и убеждения, а также их совокупный вклад в формирование культуры организации.

*Подсистема* «структурная» применяется в двух разновидностях: первая занимается отношениями подотчетности, что характерно для структурной схемы организации; вторая относится к процедуре принятия решений (как и где принимаются решения в организации) и к ответственности организации за состояние ее внешней среды.

*Подсистема* «технологическая» описывает технологию, применяемую для выполнения основной деятельности, а также для переработки поступающей информации.



*Внешнее окружение организации*, с которым она входит во взаимодействие, в теории открытых систем подразделяется на целевое и общее.

*Целевое внешнее окружение* включает в себя покупателей, поставщиков и конкурентов организации – всех, кто находится к ней ближе всего, с кем она наиболее часто взаимодействует. Также сюда относят изменения в технологии, оказывающие заметные влияния на отрасль.

*Общее внешнее окружение* представляет собой внешнюю среду, в которой функционирует организация. Она включает в себя юридический и регуляторный элементы, природные ресурсы, микро- и макроэкономику, общество с составляющими (демография, образование, культура, ценности, убеждения) и климат.

При рассмотрении возникающих проблем процесс анализа открытых систем и принятия решений все эти элементы учитывает, хотя и не все они для каждой конкретной ситуации окажутся релевантными, однако этот процесс позволяет иметь перечень контрольных вопросов и направления поиска правильных решений. В рассматриваемых системах данный метод включает 12 этапов:

- 1) определение стратегии;
- 2) фаза анализа стратегии;
- 3) открытие собрания и его проведение;
- 4) сбор информации;
- 5) анализ влияния;
- 6) определение проблемы;
- 7) выявление альтернатив;
- 8) оценка альтернатив;
- 9) принятие решения;
- 10) планирование действий;
- 11) оценка и контроль;
- 12) завершение собрания.

### **1.9.8. Выводы**

Стратегическое планирование – это *сегодняшнее принятие таких решений*, которые позволят создать желаемое будущее. Определение стратегического планирования дано П. Друкером как бы в статике, в динамике же оно понимается шире. Стратегическое планирование – это *непрерывный процесс принятия сегодня предпринимательских (сопряженных с риском) решений, систематически и с глубочайшим пониманием их будущего*; систематическая организация усилий, необходимых для выполнения этих решений, и измерение результатов этих решений относительно ожиданий через организованную систематическую обратную связь. Ричард Фогт дал определение стратегического планирования, сходное с определениями П. Друкера: «По сути, стратегическое планирование формулирует назна-

чение организации (миссию), определяет ее стратегию и преобразует их в конкретные достижимые цели. Оно задает направление сегодняшнему планированию операций и завтрашним планам развития, которые отражают все предсказуемые факторы и альтернативы, действительное отношение к прогнозам».

В диверсифицированных компаниях, как отмечали Томсон и Стрикленд, наблюдаются четыре уровня менеджмента по вопросам стратегии:

1) *исполнительный директор* и другие высшие руководители компании, обладающие властью и персонально отвечающие за принятие стратегических решений, влияющих на организацию в целом, и за совокупность отдельных бизнесов, по которым она диверсифицирована;

2) менеджеры, отвечающие за конечные финансовые результаты деятельности конкретной единицы бизнеса и наделенные широкими полномочиями для разработки и реализации стратегии для своего бизнеса;

3) менеджеры функциональных подразделений в составе конкретной единицы бизнеса, имеющие непосредственную власть в своих подразделениях, роль которых состоит в поддержке общей стратегии единицы бизнеса путем совершения стратегических действий в контролируемых ими областях;

4) менеджеры крупных оперативных подразделений организации, отвечающие за разработку мероприятий элементов стратегии в их подразделениях и за реализацию конкретного раздела стратегического плана на исполнительском уровне.

Результатом стратегического мышления принято считать создание предпосылок для возможности стратегического планирования и разработки непосредственно *стратегии*, помимо прочих элементов, включаемых в стратегический план. Тип стратегии зависит от типа организации: один ли у нее бизнес или она является диверсифицированной.

Руди Чампа рассматривал процесс принятия важнейших решений применительно как к стратегии, так и к инновации, требующейся для роста бизнеса. Он утверждал, что необходимо разрабатывать *стратегическую модель* для будущего характера бизнеса, и ее можно применять в качестве фильтра при *принятии решений*, что в целом помогает сосредотачивать ресурсы, готовить выбор товаров и рынков на будущее.

Решения, принимаемые специалистами и руководителями, классифицируются как программируемые и непрограммируемые, а решаемые проблемы – как типичные и уникальные.

Выделяют следующие этапы принятия решений:

- 1) определение проблемы;
- 2) спецификация решения (задание граничных условий);
- 3) превращение решения в действие;
- 4) учет обратной связи;

5) повышение эффективности принятия решений.

*Групповой процесс принятия решения* (метод открытых систем) лучше, чем предложенные Питером Друкером концепции принятия решений с учетом дискуссий, поскольку он помогает участникам лучше подготовиться к совещаниям, посвященным стратегическому мышлению и принятию стратегических решений. Процесс принятия решения в группе занимает значительно большее время, однако в этом случае обеспечивается и значительно более высокое качество решения.

### **1.9.9. Вопросы для самоконтроля**

1. Приведите несколько определений стратегического планирования.
2. Что такое стратегическое мышление?
3. В чем состоят различия между стратегическим планированием в диверсифицированном предприятии и организации с единственным видом бизнеса?
4. Какова роль совета директоров в разработке стратегии фирмы?
5. На возможность решения каких задач направлена стратегия бизнеса?
6. Что понимают под *действенной* и *слабой* стратегиями бизнеса?
7. Приведите характеристику *рациональной модели принятия решений*.
8. В чем состоит *концепция удовлетворительности*, разработанная Гербертом Саймоном?
9. К каким ситуациям чаще всего относятся *программируемые решения*?
10. Что означает понятие *«уникальное событие для организации, но обычное для отрасли»*?
11. Назовите *этапы* принятия решений.
12. В связи с какими обстоятельствами появляется вынужденное участие в принятии решений?
13. Что предполагает метод анализа проблем и принятия решений в открытой системе для определения *реальной проблемы* и оценки возможного влияния конкретного решения на различные системы организации?
14. Что описывает *подсистема* «миссия, видения и ценности»?

### **1.10. Контрольный тест к разделу 1**

1. Простая согласованность определенного вида деятельности (функции) с общей стратегией – это:
  - а) соответствие первого порядка;
  - б) соответствие второго порядка;
  - в) соответствие третьего порядка.

2. Что достигается оптимизацией усилий, ассоциируемой с координацией и обменом информацией между разными видами деятельности, для исключения избыточности и минимизирования излишних действий?

- а) соответствие первого порядка;
- б) соответствие второго порядка;
- в) соответствие третьего порядка.

3. Подкрепление видов деятельности за счет согласованности между функциями компании – это:

- а) соответствие первого порядка;
- б) соответствие второго порядка;
- в) соответствие третьего порядка.

4. Какой вопрос подразумевает выработку видения будущего организации?

- а) первый вопрос бизнеса;
- б) второй вопрос бизнеса;
- в) третий вопрос бизнеса.

5. Какой вопрос нацелен на адаптацию к ожидаемым переменам, на видоизменение и развитие текущего бизнеса?

- а) первый вопрос бизнеса;
- б) второй вопрос бизнеса;
- в) третий вопрос бизнеса.

6. Какой вопрос, сформулированный крупнейшим авторитетом в области менеджмента П. Друкером, имеет отношение к определению миссии бизнеса?

- а) первый вопрос бизнеса;
- б) второй вопрос бизнеса;
- в) третий вопрос бизнеса.

7. *Какие цели* позволяют менеджменту принимать два ключевых решения: на какой части рынка концентрировать усилия и на каких рынках и в каких товарных группах бизнес должен стремиться к лидерству?

- а) цели маркетинга;
- б) цели для инноваций;
- в) цели по обслуживанию.

8. *Каковы цели* для трех групп инноваций: товарной, социальной, управленческой?

- а) цели маркетинга;
- б) цели для инноваций;
- в) цели по обслуживанию.

9. *Какие цели* определяют, насколько хорошо покупатель должен обеспечиваться тем, что он считает ценным: самой компанией, ее товарами, ее сбытовой и сервисной организацией?

- а) цели маркетинга;
- б) цели для инноваций;
- в) цели по обслуживанию.

10. Кто из великих экономистов выдвинул ставшую популярной *концепцию пяти основных сил конкуренции*?

- а) Питер Друкер;
- б) Майкл Портер;
- в) Карл Маркс;
- г) Джон Кейнс.

11. *Какой недопустимой ошибкой в бизнесе* является попытка установить цену на новый товар такой высокой, какую сможет вынести рынок?

- а) первой;
- б) второй;
- в) третьей;
- г) четвертой;
- д) пятой.

12. *Какой недопустимой ошибкой в бизнесе* является применение ценообразования, ориентированного на издержки (суммируются все затраты компании и к ним добавляется прибыль)?

- а) первой;
- б) второй;
- в) третьей;
- г) четвертой;
- д) пятой.

13. *Какой недопустимой ошибкой в бизнесе* является *вскармливание проблем и нежелание предоставить пищу* благоприятным возможностям?

- а) первой;
- б) второй;
- в) третьей;
- г) четвертой;
- д) пятой.

14. К чему относится одно из трех требований: быть другим товаром, новым для мира, а не просто улучшенным вариантом существующего?

- а) маркетингу;
- б) инвестициям;
- в) инновациям;
- г) предпринимательству.

15. К чему относится один из пяти принципов, сформулированных П. Друкером: *определение потребности, желания и ожидания покупателей?*

- а) маркетингу;
- б) инвестициям;
- в) инновациям;
- г) предпринимательству.

16. Кто из великих экономистов выдвинул *концепцию* плановой ликвидации?

- а) Питер Друкер;
- б) Майкл Портер;
- в) Ричард Фогт;
- г) Руди Чампа.

17. Если мотивация и стратегия роста применяются как *расширение рынка, то диверсификация* – это:

- а) вертикальные типы слияний и поглощений;
- б) горизонтальные типы слияний и поглощений;
- в) конгломераты;
- г) недружественное поглощение.

18. Если мотивация и стратегия роста применяются как *финансовая стратегия* – это:

- а) вертикальные типы слияний и поглощений;
- б) горизонтальные типы слияний и поглощений;
- в) конгломераты;
- г) недружественное поглощение.

19. Если мотивация и стратегия роста применяются как *доминирование в отрасли или завоевание покупателя* – это:

- а) вертикальные типы слияний и поглощений;
- б) горизонтальные типы слияний и поглощений;
- в) конгломераты;
- г) недружественное поглощение.

20. Какая форма альянсов наиболее распространена и впервые стала использоваться зарубежными фирмами для проникновения на китайский рынок?

- а) совместные предприятия;
- б) слияния и приобретения;
- в) неформальные альянсы без общего капитала.

21. Какое правило ведения семейного бизнеса требует, что для менеджеров, не являющихся членами семьи, необходимо разделять бизнес и семью?

- а) первое правило;
- б) второе правило;
- в) третье правило;
- г) четвертое правило.

22. Какое правило ведения семейного бизнеса требует, чтобы *независимо от того, сколько членов семьи руководят компанией и как эффективно они работают, одну должность в руководстве должен занимать менеджер – не член семьи?*

- а) первое правило;
- б) второе правило;
- в) третье правило;
- г) четвертое правило.

23. Какая стратегия выхода из бизнеса предусматривает *продажу бизнеса инсайдерам – менеджменту и работникам?*

- а) первая;
- б) вторая;
- в) третья;
- г) четвертая;
- д) пятая;
- е) шестая.

24. Какая стратегия выхода из бизнеса предусматривает *продажу бизнеса паевым фондам и группам частных инвесторов?*

- а) первая;
- б) вторая;
- в) третья;
- г) четвертая;
- д) пятая;
- е) шестая.

25. Вставьте пропущенное слово:

Формулируя основные правила ..., П. Друкер уточнил, что если *руководством изменение не рассматривается в качестве задачи менеджмента организации, то такая организация не сможет выжить.*

26. К какому требованию организации, стремящейся стать лидером изменений, относится *политика систематических инноваций и креативного изменения?*

- а) политики осуществления будущего;
- б) систематическим методам для поиска и предвидения изменений;
- в) правильному способу осуществления изменений;
- г) способности поддерживать баланс между изменением и преемственностью.

27. К какому требованию организации, стремящейся стать лидером изменений, относится *политика организованного усовершенствования*?

- а) политики осуществления будущего;
- б) систематическим методам для поиска и предвидения изменений;
- в) правильному способу осуществления изменений;
- г) способности поддерживать баланс между изменением и преемственностью.

28. Кто поставил данный вопрос, инициирующий стратегическое мышление: «*Каких действий, которые могли бы предпринять ваши конкуренты, вы опасаетесь больше всего?*»

- а) Питер Друкер;
- б) Филипп Портер;
- в) Ричард Фогт;
- г) Руди Чампа.

29. Стратегия компании в целом, стратегия компании с одним бизнесом – это:

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия бизнесов;
- в) функциональная стратегия;
- г) оперативные стратегии.

30. Какая *стратегия* применяется в таких подразделениях предприятия, как финансовый отдел, маркетинговый, производственный и т.д.?

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия бизнесов;
- в) функциональная стратегия;
- г) оперативные стратегии.

31. Какая *стратегия* разрабатывается для оперативных единиц бизнеса: завода, территории сбыта, регионов, департаментов внутри функциональных областей?

- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия бизнесов;
- в) функциональная стратегия;
- г) оперативные стратегии.

32. Какой из элементов принятия решений учитывает, что специалисты, которых затронет изменение или принимаемое решение, должны быть вовлечены в процесс принятия решения?

- а) определение проблемы;
- б) спецификация решения: задание граничных условий;
- в) превращение решения в действие;
- г) учет обратной связи;
- д) повышение эффективности принятия решений.



## 2. ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

### 2.1. Разновидности ведения бизнеса

#### 2.1.1. Характеристика успешного бизнеса в Хабаровском крае

Изначально дальневосточная экономика создавалась прежде всего для нужд страны в целом, и крупные машиностроительные предприятия оборонного комплекса, размещаемые на территории региона, в условиях экономического кризиса практически не поддавались быстрой реструктуризации. В Хабаровском крае, как и во многих регионах страны, энергичные инициативные люди на свой страх и риск сумели организовать и развить собственное дело. Как род деятельности, *предпринимательство* в крае все больше отходит от спекулятивного бизнеса. Предпринимательская деятельность практически охватила все отрасли экономики региона. Возрастает число предпринимателей, которые благодаря своей деятельности не только создают благоприятные условия жизни для своей семьи, но и при расширении своего бизнеса создают новые рабочие места, за счет налогов пополняют бюджет города и края, активно способствуют внедрению социально-экономических программ и успешному развитию экономики населенных пунктов и края в целом.

Около трети населения Хабаровского края так или иначе связаны с негосударственным сектором экономики, и только малый бизнес обеспечивает свыше 14 % его валовой продукции [15, с. 11]. Вклад малого бизнеса все более сказывается на таких важнейших видах продукции, как производство продуктов питания, а также переработка и добыча сырьевых ресурсов.

Одним из мотивирующих факторов привлечения активного населения к предпринимательству стал конкурс «Предприниматель года», проводимый на уровне правительства региона регулярно, начиная с 1996 г. По мнению инициаторов конкурса, он в большей степени был нацелен на начинающих предпринимателей и тех, кто хотел бы открыть свое дело, но не решался начать его. Конкурс также рассматривался как инструмент привлечения общественного внимания и повышения авторитета бизнесменов в глазах населения. Следовало по достоинству оценить лучших предпринимателей, достигших успехов, создавших новые рабочие места, производителей, регулярно пополняющих бюджет региона налоговыми взносами. С течением времени стало недостаточно просто работать успешно, уплачивая своевременно налоги. К новым требованиям относятся также социальная ответственность предпринимателя, создание хороших условий труда для своих сотрудников; охрана труда персонала, отсутствие травм и аварий и т.д.

*Чернобельский Григорий Николаевич* – победитель первого краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам работы в 1996 г. Хирург, кандидат медицинских наук, для воплощения в реальность своей мечты решил заработать средства на создание частной хирургической клиники и занялся предпринимательством, открыв ООО «Григ» по производству колбасных изделий. Предприятие Чернобельского способно производить в день до 30 тонн колбас и деликатесов, продукция хорошо известна в крае и за его пределами.

*Кузьменко Николай Гаврилович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам 1996 и 1997 гг. С 1987 г. возглавил коллектив Комсомольского-на-Амуре молочного завода (позднее – компания «ДАКГОМЗ»). Девиз компании: «Наша продукция – ваше здоровье». За 10 лет скромный молочный завод превратился в крупный комбинат питания, производящий знаменитые йогурты и коктейли, разнообразное эксклюзивное мороженое, хлебобулочные изделия, молоко, творог и т.д.

*Игнатович Сергей Васильевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам 1998 г. Создал в 1989 г. и возглавил строительный кооператив «ИНФРА». Предприятие сумело выстоять в условиях рыночной экономики и в 1992 г. преобразовано в строительную фирму «ИНФРА», ставшую ведущей строительной организацией края. Коллектив фирмы успешно строит жилье, производственные объекты, реконструирует устаревшие постройки. Девиз фирмы: «Вы знаете, что вам надо. Мы знаем, как этого достичь!».

*Донкан Юрий Владимирович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам 1999 и 2002 гг., почетный гражданин Нанайского района. В 1992 г. создал и возглавил национальную общину «Будур» (позднее – «Амур»). Бизнес начался с заготовки леса, затем появились пилорама, столярный цех, налажено производство оконных блоков, дверей и мебели. Показатели производства ежегодно возрастают. Предприятие, ставшее крупнейшим в районе, способно принимать заказы на строительство жилых домов, коттеджей и административных зданий.

*Хохлов Сергей Алексеевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам работы в 2000 и 2004 гг. В 1996 г. назначен арбитражным управляющим завода «Амурсталь» г. Комсомольска-на-Амуре, затем реорганизовал его в ОАО «Амурметалл». За счет модернизации на заводе были внедрены передовые системы управления качеством, создан единый на Дальнем Востоке эффективный металлургический комплекс «Амурметалл» [15, с. 22-23].

*Полякова Оксана Евгеньевна* – лучший молодой предприниматель конкурса «Предприниматель года – 2000». В 1999 г. основала свое дело, открыв ателье индивидуального пошива «Модница» в Хабаровске. В настоящее время ателье обслуживает состоятельных людей, людей с нестан-

дартными фигурами, подгоняет платья, купленные в магазине. Изменившиеся обстоятельства вынудили искать новые пути, пришлось принимать массовые заказы на пошив спецодежды, школьной формы.

*Зенин Игорь Петрович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам 2000 и 2002 гг. Директор ООО «Магистраль» в г. Комсомольске-на-Амуре, созданного на базе руководимого им с 1990 г. строительного участка. Создан высокопрофессиональный, сплоченный, работоспособный коллектив, предприятие оснащено современной производственной техникой, в работе применяются новейшие технологии и материалы. Впервые использована японская техника при ремонте асфальтовых покрытий. С 1992 г. по федеральной лицензии строит дороги на территории края.

*Заварухин Михаил Аркадьевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам 2001 г. В 1993 г. создал агроферму «Зеленый сад», затем – фермерское хозяйство «Лето». В хозяйстве выращивают яблоны, груши, абрикосы и сливы. Налажено производство овощных семян новых культур для огородников. Особым спросом пользуется весной рассада перцев, баклажанов, огурцов и томатов, а также саженцы плодовоовощных культур от Заварухина.

*Хаймович Семен Михайлович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам 2001 г. Заслуженный энергетик Хабаровского края. В 1990-х гг. возглавил дочернюю строительно-монтажную фирму «Опыт» и довел объем освоения работ до 300 млн р. На счету «Опыта» сооружение уникальной котельной в пос. Ванино, построенные и отремонтированные теплотрассы в Хабаровске и в отдаленных районах, фирма стабильно справляется с производственными программами.

*Глушков Федор Яковлевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года – 2003». С 1996 г. возглавляет созданное в результате приватизации ОАО «Дальстроймеханизация». За несколько лет небольшое предприятие превратилось в мощнейшую строительную компанию края. Предприятие участвовало в строительстве моста через р. Амур, строило автомагистрали Хабаровск – Комсомольск, Хабаровск – Владивосток, Хабаровск – Находка «Восток», Хабаровск – Лидога – Ванино. К новым направлениям относятся завод «Балтика» в Хабаровске, нефтяной терминал в Де-Кастри, ЛЭП-500 Бурейская ГЭС – Приморье, перекрытие Пемзенской и Бешеной проток и т.д.

*Гайнихметов Ринат Михайлович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» в 2001, 2002 и 2003 гг. Бывший радиоинженер авиационного завода, в 1990 г. создал малое предприятие «Вектор» по производству радиотехники в г. Комсомольске-на-Амуре, а затем – компанию «Мерилен» по производству замороженных полуфабрикатов в Хабаровске. Успех обеспечен благодаря умению подбирать кадры. Создано

передовое в регионе предприятие по выпуску недорогих и качественных полуфабрикатов. В ассортиментном перечне предприятия более 50 наименований товаров, дневной выпуск пельменей – около 15 тонн. Открыт цех по производству пельменей в Санкт-Петербурге, в Подмосковье.

*Малохатько Олег Степанович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» в 2001 и 2003 гг. В 1993 г. основал предприятие – ООО «Инженерно-технический центр» в г. Комсомольске-на-Амуре. Кандидат экономических наук. Ставка ООО сделана на гарантированное качество выполнения заказов, поиск инновационных технических решений, предпочтение системным компьютерным проектам. «ИТЦ» имеет постоянных корпоративных клиентов, в числе которых авиационный и судостроительный заводы, ОАО «Амурметалл», предприятия компании ОАО «НК Роснефть».

*Ваняшкин Дмитрий Александрович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» в 2002 г. В конце 1990-х гг. создал и возглавил ЗАО «ТРК Русское радио – Комсомольск», с 2003 г. – генеральный директор ЗАО «Холдинговая компания “Эсмиком”». Создание в городе негосударственной радиокompании стало знаменательным событием, аудиореклама способствовала продвижению на рынке товаров и услуг компаний и предприятий города. Расширились возможности для рекламодателей, жителей города и ведения бизнеса. Компания руководствуется двумя принципами: дарит хорошее настроение слушателям и содействует клиентам в развитии их бизнеса.

*Петров Виталий Петрович* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» в 2002 и 2004 гг. Опытный предприниматель, в 2001 г. создал и возглавил в Тугуро-Чумиканском районе предприятие «Фактория “Чумикан”» по переработке рыбы. Понадобилось упорство и недюжинная выдержка, чтобы село Тугур было исключено из разряда вымирающих, его социальное развитие получило сильнейший импульс, для населения района появилось прибыльное занятие, возросла налогооблагаемая база и районная казна получила стабильное пополнение.

*Коновалов Дмитрий Витальевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» в 2003 г. Опытный строитель, с 1994 г. возглавляет ОАО «Хабаровский завод ЖБИ-4». Предприятие сохраняет лидерские позиции и выпускает для дальневосточных строек свыше 700 видов продукции. Добротным качеством отличается выпускаемый сборный железобетон и товарный бетон. Когда потребовалось более комфортное и просторное жилье, на заводе освоено производство плит перекрытий длиной более семи метров. В бизнесе принимают участие многие члены семьи, а завод носит имя заслуженного строителя России Виталия Игнатьевича Коновалова, отца нынешнего директора.

*Терехов Александр Васильевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года – 2004». Основал частное жилищное предприятие ООО «Такт» по обслуживанию домов. Приоритетами предприятия являются минимальные сроки, высокое качество и твердые гарантии при проведении сантехнических работ. Предприятие занимается благоустройством дворовых территорий, ремонтом подъездов, техническим обслуживанием зданий. На его обслуживании находятся товарищества собственников жилья, жилищно-строительные кооперативы. Честность и добросовестность – вот то главное, что применяется в деятельности предприятия для того, чтобы жильцы в домах находились в условиях комфортного проживания.

*Артамонов Руслан Анатольевич* – победитель краевого конкурса «Предприниматель года» по итогам работы в 2004 г. Юрист и экономист, в бизнесе трудится с 1999 г., с момента создания им ООО «Велес». Сначала его приоритетом было обеспечение жителей Николаевска-на-Амуре лекарствами по сравнительно невысоким ценам, затем появились такие услуги, как ремонт и обслуживание оргтехники, продажа компьютерных принадлежностей, производство туалетной бумаги на импортном оборудовании. Далее освоено производство мебели, а затем – и пластиковых окон для обустройства квартир местных жителей. Девиз бизнесмена: «*Кому, как не нам – дальневосточникам в третьем поколении – поднимать экономику нашего города?!*»

### **2.1.2. Объект предпринимательского бизнеса на финансовом рынке – деньги**

*Финансовый рынок* представляет собой сферу деловых отношений, в которой формируются спрос и предложения на финансовые ресурсы и происходит движение этих ресурсов для обеспечения выполнения всех деловых операций. На разных частях рынка постоянную эквивалентность в товарообменных операциях обеспечивают *финансовые ресурсы*: совокупность денежной массы, монет, денежных знаков и ценных бумаг.

В разные времена роль денежного эквивалента стоимости всех товаров выполняли различные товары, что характерно для бартерных сделок при развитии предпринимательского и коммерческого дела, но постепенно эта роль перешла к драгоценным денежным металлам – золоту и серебру. Именно эти металлы (особенно золото) обладают набором естественных свойств, позволяющих наиболее удачно выполнять функции денег (ценность, делимость, однородность, сохранность от порчи и т.д.).

Первоначально металлические деньги обращались в виде слитков, что создавало значительные неудобства для предпринимателей (практически не было задействовано важное свойство золота – делимость). В дальнейшем возникла чеканка монет из драгоценных металлов. *Монета*

представляет собой определенное количество металла, имеющее фиксированный вес и законченную форму.

В течение нескольких веков чеканка монет имела специфическое направление предпринимательского бизнеса. Властные структуры позволяли владельцам денежного металла бесплатно либо с уплатой невысокой пошлины чеканить монеты на государственном монетном дворе из металлических слитков, они при этом становились собственниками монет, получающими предпринимательский доход за согласие выпустить эти монеты в обращение при обслуживании коммерческих и иных сделок.

Выявившиеся существенные недостатки металлического денежного обращения (включая слитки и монеты) сдерживали развитие финансового рынка, и уже в средневековой период взамен золотых и серебряных монет постепенно стали появляться бумажные деньги, банкноты и ценные бумаги. Современные бумажные денежные знаки представляют собой особые финансовые инструменты, действительная стоимость которых значительно ниже номинала. Однако и на смену им все увереннее приходят безналичные деньги – деньги безналичного оборота, фактически не имеющие физической основы, но успешно выполняющие функции денег в функциях средства обращения, платежа и накопления.

Наиболее популярными среди денег безналичного оборота являются *электронные деньги*. Их оборот в настоящее время составляет половину всего денежного оборота в мире. По мере развития электронной коммерции все больше возрастает и значение электронных денег. Весь коммерческий цикл (представление товаров на рынке, обнаружение товаров, заключение сделок, оплата заключаемых сделок) благодаря электронным деньгам может происходить в электронном виде, что в миллионы раз сокращает фактическое расстояние между продавцом товара и его покупателем.

В современном мире деньги стали тонким и чутким измерителем любых форм деловой активности, позволяющим иметь качественную характеристику и количественную оценку по любому направлению деловой деятельности. Только с помощью денег происходит полноценное деловое взаимодействие отдельных субъектов бизнеса. С помощью денег рынок оказывает регулирующее воздействие на любую предпринимательскую фирму независимо от вида ее деятельности. Для фирмы, производящей товары (равно как и оказывающей услуги), потребные для других субъектов предпринимательства, именно денежная выручка сигнализирует о первоначальном успехе предпринимательского дела. Фирма, которая при реализации товара (услуги) применяет цены, не образующие соответствующие денежные доходы, имеет убытки от экономической деятельности, вплоть до прекращения ее деятельности на рынке.

Таким образом, введение в экономику общества денег позволило ликвидировать имевшую место на рынке ограниченность в обмене товарами

и услугами; товарообменные операции, развивающиеся на основе разделения труда, сначала стали массовым явлением, а позднее превратились во всеобщее явление. В свою очередь, появление на рынке всеобщего товарного эквивалента (денег) и последующее применение в этом качестве бумажных денежных знаков, появление ценных бумаг стимулировали образование принципиально нового вида предпринимательской деятельности – *организации обращения денег и оказания услуг, связанных с этим обращением*, т.е. финансового предпринимательства.

### **2.1.3. Краткая характеристика финансового предпринимательства**

*Финансовый рынок* – это сфера финансового бизнеса, в которой осуществляется торговля деньгами. Он включает в себя рынок капиталов, предназначенный в основном для долгосрочных вложений, и рынок капиталов (ценных бумаг), на котором обращаются акции, облигации и другие ценные бумаги. Здесь *капиталом* служат свободные финансовые ресурсы как внутри страны, так и за ее пределами.

В деятельности субъектов предпринимательства по организации, поддержанию и развитию денежного обращения, обращения долговых и долевых ценных бумаг (финансовом предпринимательстве) выделяют два направления: производство денежных знаков и ценных бумаг; оказание финансовых услуг. *Первое направление финансового предпринимательства* (производство и печатание денежных знаков и ценных бумаг) – это *предпринимательская деятельность в сфере производства*. Предметами оказания финансовых услуг (*второе направление финансового предпринимательства*) являются валютно-денежные ценности, страховые свидетельства и ценные бумаги в виде акций, облигаций, векселей, ваучеров, депозитных сертификатов. В связи с обращением предметов финансовых услуг на рынке продавцы и покупатели данных услуг объединены на нем, где и вступают в деловые отношения.

Аналогично коммерческим, *финансовые услуги* относятся к группе посреднических услуг (в широком понимании слова «посредничество»). Поскольку деньги опосредуют товарообмен (включая и услуги), субъекты финансового бизнеса включаются в систему деловых отношений и опосредуют взаимосвязи между производством товаров и их потреблением конечными потребителями. Данное включение в систему деловых отношений можно считать объективной основой специализации субъектов бизнеса по оказанию услуг, которое применяется в двух формах: прямой и косвенной. При *прямой форме* деньги и ценные бумаги применяются для расчетов в любых видах сделок.

*Косвенная форма* основана на несовпадении во времени процессов товарооборота и обращения финансовых ресурсов, что требует постоянного

наличия на рынке временно свободных финансовых ресурсов с целью их перераспределения на новые предпринимательские сделки. Выделяют три различные категории субъектов предпринимательства, вступающих между собой в деловые отношения по использованию временно свободных финансовых ресурсов:

- 1) сберегающая денежные средства;
- 2) осуществляющая поиск заемщиков денежных средств;
- 3) осуществляющая поиск потребителей денежных средств.

*Первую категорию* субъектов предпринимательства представляют владельцы временно свободных денежных средств, их цель – получение дохода на денежные средства.

*Вторая категория* представлена субъектами предпринимательства, испытывающими временные финансовые затруднения, которым требуется привлечь в свой бизнес сторонние финансовые ресурсы.

*Третья категория* представлена продавцами (производителями) финансовых услуг, которые превращают средства сбережения и накопления субъектов бизнеса в финансовые инструменты предпринимательской деятельности. Эта категория субъектов предпринимательства функционирует только на финансовом рынке, и их деловая деятельность обладает признаками классического посредничества.

Субъекты предпринимательства на современном рынке оказывают клиентам различные виды финансовых услуг. К таким услугам относятся такие виды деятельности, как:

- хранение временно свободных денежных средств клиентов, включая предоставление им возможности начисления процентов в процессе процедуры хранения;
- предоставление клиентам во временное пользование на различные цели денежных средств, принадлежащих другим субъектам предпринимательства;
- проведение по поручению клиентов денежных выплат и прием платежей клиентам от других субъектов предпринимательства;
- реализация денежных знаков в процессе операций по обмену валюты;
- продажа ценных бумаг (самостоятельно или по поручению клиентов);
- эмиссия денежных знаков и ценных бумаг;
- формирование *инвестиционных портфелей* для клиентов за счет приобретения ценных бумаг, способных принести доход;
- аккумулялирование ценных бумаг по поручению клиентов для организации инвестиционных проектов, т.е. для вложения значительных финансовых ресурсов в развитие разнообразных сфер бизнеса;
- компенсирование ущерба, понесенного субъектами предпринимательства при наступлении страхового случая.



Все упомянутые финансовые услуги допускают посубъектное и институциональное определение, что соответствует определенному типу финансового предпринимательства, оказывающего конкретную услугу. Это позволяет выделять такие услуги, как:

- банковские услуги;
- услуги страховых компаний;
- услуги инвестиционных компаний, фондов, посредников;
- услуги трастовых компаний;
- услуги ломбардов;
- биржевые услуги.

Сущность рассмотренной классификации финансовых услуг (посубъектно) состоит в том, что она позволяет определить совокупность функционирующих на рынке финансовых институтов. Финансовые услуги определяют также и пообъектно (инструментально) в соответствии с предметом самой услуги:

- кредитные;
- депозитные;
- расчетно-платежные;
- обменные (с обменом и продажей валютных ценностей);
- инвестиционные;
- по продаже и покупке ценных бумаг;
- посреднические, при купле-продаже ценных бумаг и валюты.

Пообъектная классификация позволяет выделить совокупность применяемых на рынке финансовых инструментов разнообразными финансовыми институтами. Укрупненная структура финансового рынка представлена на рис. 2.1.

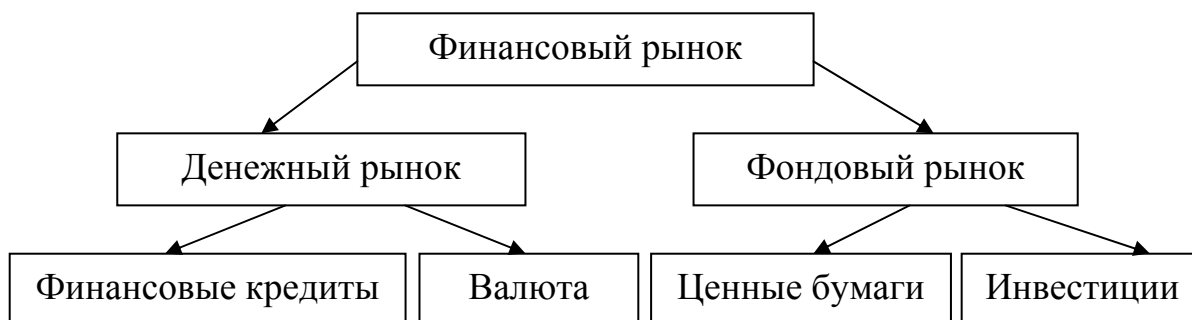


Рис. 2.1. Укрупненная структура финансового рынка

На финансовом рынке применяются такие инструменты, как кредиты и займы, инвестиции, субвенции, страховые выплаты, комиссионные и т.д.

#### **2.1.4. Особый вид предпринимательского бизнеса на финансовом рынке – банковское дело**

*Современный банк* – это, прежде всего, финансовый институт, выполняющий определенные функции как на национальных финансовых рынках стран с развитыми рыночными отношениями, так и на мировом финансовом рынке. Банки современного периода стали главными субъектами предпринимательского бизнеса, если объектом их деловой активности выступают денежные средства. В свою очередь, *банковское дело* (банковский бизнес) – это выполнение законодательно разрешенной совокупности видов предпринимательства, связанных с денежным обращением и опирающихся на единый кадровый потенциал, общую клиентскую базу, единую организационно-управленческую структуру и технологию деловых отношений.

Возникновение банковского дела началось в период развала первобытного общества, при зарождении в недрах государства эквивалента всех товаров – денег. Сами деньги и необходимость организации денежного обращения создали потребность в хранении денег, поэтому самыми древними и считаются операции по сохранению денег. Еще в древних государствах практиковались операции по приему вкладов, которые проводили либо частные лица, либо церковные учреждения. Уже в Древнем мире на внесенные деньги в отдельных случаях начислялись проценты, а многие храмы при хранении денег осуществляли и выдачу ссуд. Веками складывалось доверие к храмам как со стороны государства, так и общины, что укрепило устойчивость храмового хозяйства. В процессе исторического развития всеобщим эквивалентом стали два драгоценных металла: золото и серебро. Осуществляемые основные денежные операции при храмах и проведение расчетно-кассовых операций способствовали совершенствованию платежного оборота и зарождению кредитных операций.

Обособление ремесел и промыслов с возрастающим общественным разделением труда вызвало увеличение количества торговых сделок и платежей, а поскольку наблюдались коммерческие риски, то требовалась концентрация денежных запасов. Это стало возможным при создании так называемых *торговых домов*. Первые банки в качестве *деловых домов* получили развитие в Нововавилонском царстве, в VII – IX вв. до н.э. Среди разнообразных операций деловые дома выполняли и чисто банковские функции, например прием и выдачу вкладов, кредитование, оплату чеков, учет векселей, безналичные расчеты между вкладчиками. Денежные средства населения привлекались по довольно приличной ставке – 13 % годовых, а ставки по кредитам составляли всего 20 %.

Потребность в обмене денег возникла отдельно. Единообразной системы монет не было, и в торговле участвовали монеты различного веса, формы и номинала разных стран, городов и даже частных лиц. В таких

условиях торговля могла вестись только при наличии специалистов, разбирающихся в монетах с целью их обмена. И такие специалисты (менялы) располагались со своими столами в местах оживленной торговли (от итал. *banco* – стол, что, возможно, породило слово *банк*). Подобные операции осуществлялись в Древней Греции, Риме и на Востоке. Стало заметно, что собранные денежные средства в результате проведения сохранных и обменных операций используются непроизводительно, и это послужило порождению ссудных (кредитных) операций путем передачи денег под залог на оговоренный срок с обязательным возвратом и с уплатой процента. Залогом служили движимое и недвижимое имущество, драгоценности, скот и рабы.

Менялы не просто проводили обмен одних монет на другие и хранили ценности, они способствовали возникновению денежного (вексельного) оборота. На деятельности менял развилось банковское дело современного типа, и таким банком стал Банк св. Георгия в Генуе (XV в.). Позднее купеческие гильдии северо-итальянских и ряда немецких городов (XVI – XVII вв.) создают специальные жиробанки (от итал. *giro* – круг, оборот), в которых выполнялись безналичные расчеты между постоянными клиентами с помощью металлических монет, а также заменявших их бумаг. В XVII в. появились первые банкноты, а вексель стал обращаемым.

Дальнейшее развитие кредитных отношений еще заметнее выявило несоответствие между товарным оборотом и объемом обращающихся полноценных металлических денег, компенсируемое расширением вексельного обращения. Слабым оставалось денежное хозяйство, стали заметными новые недостатки полноценных металлических денег: металлические деньги в обороте быстро изнашивались и теряли в весе, государство испытывало дефицит денежного металла, отсутствовали надлежащие технические устройства для чеканки монет. К началу Нового времени появляются банки с *особым видом предпринимательской деятельности*, мобилизующие и распределяющие ссудные капиталы. Это финансовые посредники, институты, объединяющие интересы кредиторов и заемщиков.

Взамен металлических денег начался выпуск бумажных денег, несколько смягчивших противоречия в развитии денежного обращения. Но поскольку излишний выпуск бумажных денег приводит к их обесцениванию, регулирование денежного обращения становится затруднительным. От такого недостатка свободны *кредитные деньги*, именно они и заменили полноценные металлические деньги. Ранее в обращении металлических денег были заинтересованы храмы и государства, теперь же в этом стали заинтересованы возникающие кредитные институты, которыми и стали банки.

В основе применения кредитных денег лежало обращение векселей, которые приобрели денежные свойства. Это стало возможным потому, что

*вексель* как долговое обязательство приобрел особую форму движения и стал использоваться в качестве средства платежа в соответствии с указанным на нем сроком погашения и стал ликвидным. В процессе эмиссионной деятельности банка вексель превращается в банкноту, обмениваясь на равноценное количество денег с удержанием учетного процента. Отметим, что при эмиссии банкнот банки в первую очередь интересуют не интересы участников кредитной сделки, а собственная доходность, усиливающая предпринимательские основы банковского дела. Погашение банку ссуд, выдаваемых под учетные векселя, снижало объем банковского обращения, и при снижении сроков этих кредитов возрастала устойчивость обращения. Банкноты, возвращаемые в банк, создавали предпосылки для сжатия банкнотного обращения, и при росте банковской ликвидности это становилось реальностью. Появляется необходимость регулирования обращения банкнот в масштабе государства, и эмиссионные операции в масштабе государства стали выполнять следующие организации:

1) центральный банк, обладающий монопольным правом на выпуск банкнот – основной доли налично-денежного обращения;

2) казначейство как государственный исполнительный орган, выпускающий бумажные денежные знаки (казначейские билеты и монеты), на которые приходится около 10 % всего выпуска наличных денег.

Центральный банк проводит эмиссию банкнот тремя способами:

– путем предоставления кредитов банкам в форме переучета коммерческих векселей;

– за счет кредитования казны под обеспечение государственных ценных бумаг;

– выпуском банкнот за счет их обмена на иностранную валюту.

Развитие депозитных операций банков привело к созданию нового вида денег – *депозитных* денег, которые внешне проявляются в виде *чека*. Создание депозитных денег происходит на основе банковских вкладов и системы расчетов между банками путем записи на счетах банка без участия наличных денег в платеже. Произошло формирование сферы чекового обращения, замещающего полноценные деньги и банкноты в качестве средства обращения и платежа. Это способствовало контролю со стороны государства за деятельностью банков [1, с. 284].

Современное банковское дело включает в себя большую совокупность различных дел, которые условно можно разделить на три группы (рис. 2.2).

*В первую группу* включены специальные функции по осуществлению деятельности, присущей только банкам: *эмиссия денежных знаков* и *обеспечение денежных расчетов в безналичной форме* между участниками сделок.

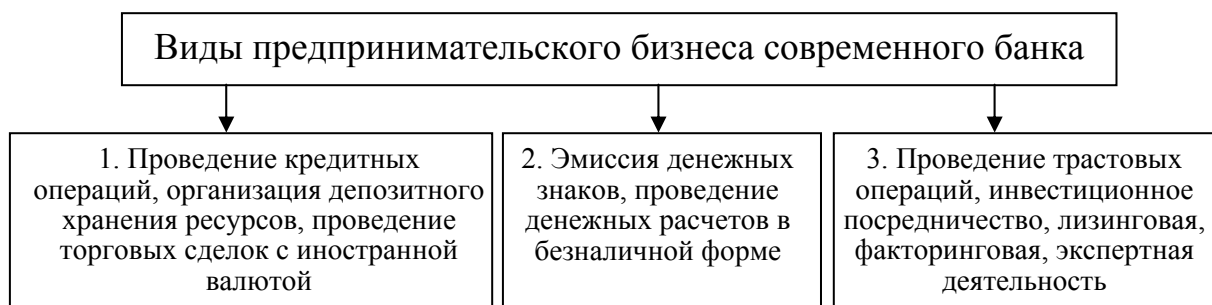


Рис. 2.2. Группы предпринимательского бизнеса современного банка

Во второй группе объединены функции, выполнение которых характерно именно для банков: проведение *кредитных операций*, организация *депозитного хранения* временно свободных денежных ресурсов, проведение торговых сделок с *иностранной валютой*.

К третьей группе относятся функции, которые выполняются не только банками: проведение *трастовых* (доверительных) операций; инвестиционное *посредничество*; лизинговая, факторинговая, консультационная, экспертная и другая *деятельность*, что выполняется, наряду с банками, и другими универсальными или специализированными предпринимательскими структурами.

Всё многообразие выполняемых субъектами современного банковского бизнеса функций реализуется тремя типами банковских операций: пассивных, активных и комиссионных.

*Пассивные операции* – это привлечение сторонних денежных ресурсов, что формирует заемные средства современного банка. Банки принимают от населения и юридических лиц денежные средства в виде *депозитов*, при этом вкладчики преследуют разнообразные цели, главная из которых – сохранность и безопасность сберегаемых денежных ресурсов и возможность получить некоторый доход от хранения средств. Все субъекты предпринимательского бизнеса имеют еще и *расчетный (текущий) счет*, помимо депозитного, по которому банки по поручению клиентов производят денежные платежи, как правило, в безналичной форме.

*Активные операции* – это все кредитные сделки, в которых банк предстает в виде кредитора. Банки, кроме того, осуществляют и другие операции с денежными ресурсами, относящиеся к группе активных: учет векселей, эмиссия, хранение и размещение ценных бумаг. Наиболее важной частью деловой деятельности субъектов банковского бизнеса в отношении проводимых ими активных операций остается размещение денежных средств, *кредитные сделки*.

Активные и пассивные операции современных банков образуют две стороны посреднической деятельности по вовлечению временно свободных денежных средств в деловой оборот. За счет разницы процентных

ставок между процентами, выплачиваемыми заемщиками предпринимателям-банкам за пользование кредитными ресурсами, и процентами, выплачиваемыми банками владельцам депозитных счетов, образуется процентная *маржа*.

Под *комиссионными* понимают все операции, за проведение которых банки получают от клиента комиссионное вознаграждение (по значимости это вознаграждение является вторым источником дохода для банков). К ним относятся *аккредитивные* операции; операции с *банковскими чеками*; операции с *пластиковыми карточками* и др. К комиссионным операциям также относят и выполнение банками *расчетной функции*, третьей по значимости для субъектов банковского бизнеса.

Поскольку законодательство предписывает всем субъектам бизнеса хранить собственные денежные средства в банках и обязательно проводить большинство платежей через расчетно-платежные банковские системы, т.е. путем безналичных перечислений, эти платежи применяются гораздо шире, чем с применением наличности. Чаще всего платежи проводят на основании платежных требований и платежных поручений. Предприниматели прибегают к расчетам и с помощью *чеков* – обращенных к банкам требованиям их клиентов о выплате денег, выписываемых данными клиентами на отрывных талонах чековых книжек. Эти чеки используются непосредственно для получения в банке денег, кроме того, их можно применять как средство платежа за товары, услуги (работы).

Современный период характерен тем, что быстрыми темпами взамен безналичного денежного оборота внедряются электронные финансовые расчеты. Электронный банкинг (E-banking) выступает наиболее эффективным механизмом проведения безналичных расчетов между субъектами предпринимательства. Начало было положено дебитными и кредитными картами в начале 1990-х гг., которые стали универсальными платежно-расчетными документами.

Банки часто предоставляют своим клиентам так называемые банковские гарантии. *Банковские гарантии* – это гарантия банка подкрепить финансовое обязательство своего клиента третьей стороне и выполнить его, если клиент это сделать самостоятельно не может.

Также банки охотно выполняют *трастовые операции*, для чего принимают на себя функции доверенного лица своих клиентов и далее действуют от их имени. Чаще всего банки осуществляют управление денежными средствами и ценными бумагами клиентов от их имени и по их поручению в целях повышения стоимости этих бумаг и получения клиентами предпринимательского дохода. Трастовыми услугами чаще всего пользуются рантье, но они доступны и для других субъектов бизнеса.

### **2.1.5. Предпринимательство на фондовых биржах**

*Фондовая биржа* – это организация, специфическими функциями деятельности которой являются:

- обеспечение нормальных условий для возможности обращения ценных бумаг;
- формирование рыночных цен на ценные бумаги, ориентирующих их на внебиржевое ценообразование;
- распространение деловой информации о ценных бумагах и их эмитентах;
- поддержание высокого уровня подготовки участников рынка ценных бумаг.

Фондовые биржи отличаются от товарных бирж объектами сделок, но они имеют и много общего: содержание деятельности по организации и проведению биржевых торгов; сходное организационно-правовое устройство; задачи и принципы допуска субъектов бизнеса для участия в биржевой деятельности.

Основные действующие лица на фондовых биржах – *брокеры*, имеющие брокерские конторы, и финансовые трейдеры. Дилеры не участвуют в торговле, им вход на биржу запрещен. На фондовой бирже происходят мелкие и средние «биржевые игры» вокруг фьючерсных и опционных контрактов, со стороны участников торгов осуществляются финансовые спекуляции. Высокий объем сделок на фондовых биржах обеспечивается тем, что к котировке допускаются высококачественные ценные бумаги, постоянно пользующиеся спросом; члены фондовых бирж имеют возможности выполнять поручения широкого круга продавцов и покупателей ценных бумаг; также можно профессионально специализироваться на различных игровых и спекулятивных сделках. Свою деятельность фондовая биржа организует на таких принципах, как:

- *личное доверие* между брокером и клиентом;
- *гласность* проведения сделок, при которой сведения о всех сделках и данные о внесении ценных бумаг в биржевой список публикуются биржей;
- твердое *регулирование* администрацией биржи деятельности посреднических фирм в соответствии с установленными правилами торговли и проведением надзора за соблюдением этих правил.

*Объектами торговли* на фондовых биржах выступают ценные бумаги, прошедшие специальную процедуру отбора – *листинг*. По окончании листинга ценные бумаги, допущенные на биржевую торговлю, получают начальную цену – *биржевую котировку*, которая является основой для установления рыночной цены облигаций и рыночной цены акций – *курса акций*.

Допущенные к биржевым торгам ценные бумаги являются *фондовыми ценностями*, которыми могут стать только облигации с фиксированным доходом и акции акционерных обществ, прошедшие особую проверку [32]. При необходимости исключить бумаги из обращения на фондовой бирже проводится совокупность специальных процедур – *делистинг*. Предпринимательские структуры, как правило, стремятся к тому, чтобы их акции получили право котировки на фондовой бирже, поскольку в таком случае они получают ряд существенных преимуществ (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Преимущества фирмы с акциями, допущенными к котировке на бирже

В России биржи начали функционировать с 1703 г. с изданием Петром I приказа об учреждении биржи. В Санкт-Петербурге в 1811 г. построили специальное здание Фондовой биржи, где с 1820 г. стали обращаться государственные облигации. Сделки с ценными бумагами проводились в основном на товарных биржах по правилам биржевой торговли товарами.

С 1990 г. открылись Московская международная фондовая биржа и Московская центральная фондовая биржа. В крупные мировые центры торговли ценными бумагами ни одна из них превратиться не смогла. В современный период насчитывается свыше ста крупных фондовых бирж, наиболее известны из которых Нью-Йоркская, Лондонская и Токийская фондовые биржи.

В разных странах вопросы членства на фондовой бирже, участия в ней коммерческих банков решаются по-разному. В нашей стране быть участниками фондовой биржи не могут ни физические лица, ни коммерческие банки, но они могут учреждать компании и действовать на бирже через них.

### **2.1.6. Предпринимательство на рынке страховых услуг**

Страховой бизнес во всем мире развивается на основе выделения *добровольных и обязательных начал* в страховании. В нашей стране в сферу обязательного страхования входят жизнь и здоровье граждан (объекты обязательного медицинского страхования), личность военнослужащих, некоторые виды гражданской ответственности. Услуги по обязательному страхованию могут предоставлять исключительно государственные стра-



ховые организации, а негосударственные страховые компании функционируют в сфере оказания услуг по добровольному страхованию.

*Страховое дело, страховой бизнес* представляют предпринимательский бизнес на рынке страховых услуг, главный атрибут финансового рынка в странах развитыми рыночными отношениями [32]. Субъекты страхового рынка как косвенные участники выступают практически на всех крупных сделках различных секторов рынка. Страховой бизнес характеризуется наличием и необходимостью идти на различные риски для достижения поставленных целей и удовлетворения деловых интересов.

Страховой бизнес обладает существенной особенностью. Он объединяет взаимодействие двух групп субъектов: тех, кто желает в любом деле иметь защиту от рисков с компенсацией потерь от неудач, вызванных этими рисками; и субъектов предпринимательского финансового бизнеса, которые не могут удовлетворить платежеспособный спрос на страховые услуги. Здесь специфическими субъектами предпринимательского бизнеса становятся предприниматели, основной вид деятельности которых – оказание страховых услуг физическим и юридическим лицам. В цивилизованном мире это специализированные страховые компании, имеющие в своем распоряжении специализированные страховые фонды.

Деятельность *страховых компаний* в основном направлена на создание и обслуживание страховых фондов, направляемых при необходимости различным субъектам бизнеса в целях защиты от рисков и возмещения убытков. Эти компании отвечают за создание таких фондов, а их участники на оговоренных условиях делают взносы в эти фонды. При наступлении страхового события участники фонда получают материальное возмещение убытков из этих фондов.

*Страховой фонд* – совокупность финансовых ресурсов, которые можно использовать для компенсации убытков, возникающих у различных субъектов бизнеса в результате неудачной деловой активности.

Страховые компании строят свой бизнес на страховании клиентов. Под *страхованием* в общем случае понимают отношения по обеспечению защиты имущественных интересов застрахованных лиц (физических и юридических). Защита интересов клиента происходит за счет страховых фондов, формируемых из добровольных или обязательных взносов физических или юридических лиц – *страховых взносов*.

*Страхователи* – субъекты страховых отношений, осуществляющие страхование и в соответствии с договором уплачивающие за это полагающиеся взносы (премию). Они могут быть субъектами страховой сделки, а ее объектом является защита их лично или третьих лиц. *Страховщики* – другая группа субъектов страховых отношений, это страховые компании, которые принимают на себя обязательства возместить страхователям их убытки, возникающие при наступлении страхового случая.

*Выгодоприобретатели* – граждане, получающие страховую сумму, непосредственно не будучи ни страхователями, ни застрахованными. Это лицо часто указывают в договоре страхования, в ином случае выгодоприобретателем становится наследник по закону.

*Договор страхования* – двухстороннее соглашение, по которому при наступлении страхового случая страховщик обязуется выплатить *страховое обеспечение* страхователю или выгодоприобретателю, при этом страхователь обязуется уплачивать и уплачивает страховые взносы в установленные договором сроки. Заключение договора подтверждается получением от страховщика *страхового полиса* – документа, являющегося ценной бумагой, свидетельствующего о совершении страховой сделки и содержащего информацию об объекте и параметрах этой сделки.

*Страховая сумма* – денежная сумма, устанавливаемая по каждому страховому событию отдельно или по всем страховым событиям вместе.

*Страховое возмещение* (страховое покрытие) – денежная сумма, которую страховщик выплачивает фактически страхователю или выгодоприобретателю, покрывая ущерб после страхового случая.

*Страховой случай* – фактически наступившее событие, обязывающее страховщика выплатить страховое возмещение (страховую выплату) страхователю или третьему лицу в соответствии с договором страхования.

Субъекты бизнеса, участвовавшие в создании и наполнении страхового фонда, при наступлении страхового случая получают страховое возмещение в соответствии с указанной в договоре страховой суммой. *Страховые взносы*, или суммы, уплачиваемые страхователем страховщику за принятие им обязательств по возмещению ущерба, причиненного страхователю или третьему лицу в процессе произошедших действий – это единовременные или периодические платежи, перечисляемые страхователем страховщику, рассчитываемые на основе разработанных страховой компанией тарифов и включающие расходы на обслуживание страхового фонда.

В нашей стране действует следующая классификация отраслей страхования, при этом каждая из них содержит несколько видов страхования:

- личное страхование;
- имущественное страхование;
- страхование ответственности.

*Личное страхование* – это отрасль страхования, обеспечивающая страховую защиту имущественных интересов людей, связанных с их доходами, здоровьем, трудоспособностью и жизнью. *Объектами страхования* являются сама жизнь (дожитие до обусловленного в договоре страхового срока либо смерть), здоровье, трудоспособность и личные доходы физических лиц, которые могут снизиться в семье страхователя или застрахованного им лица по причине смерти, несчастного случая, инфляции. *Медицинское страхование* рассматривается здесь как специфическая разновидность.

*Имущественное страхование* – отрасль, обеспечивающая страховую защиту имущественных интересов страхователей и застрахованных ими лиц, связанных с владением, использованием и распоряжением принадлежащего им имущества и материальных ценностей. Объектами страховой защиты в этой отрасли выступают различные виды имущества физических и юридических лиц. Страховая защита заключается в полном или частичном возмещении страховщиками материального ущерба, причиненного имущественным или материальным объектам, интересам участников деловой активности в процессе деятельности фирмы.

*Страхование ответственности* – это отрасль страхования, обеспечивающая возмещение страхователем потерь, связанных с причинением им вреда по вине третьих лиц (физических или юридических). В этой отрасли объектами страховой защиты являются имущественные и личные деловые интересы страхователей, деловые интересы других субъектов бизнеса, которым может быть причинен ущерб при неправильных действиях или бездействии в процессе осуществления сделки. В данной отрасли страхования принято выделять две подотрасли: страхование индивидуальной гражданской ответственности и страхование предпринимательских рисков.

**Сороковой пример:** *Страхование индивидуальной гражданской ответственности.* Владелец автотранспортного средства может за сравнительно невысокую плату приобрести право передачи на страховую компанию выплаты материальной компенсации пострадавшим в ДТП, происшедшем с его участием или по его вине.

К объектам *страхования предпринимательских рисков* относят материальные и финансовые ресурсы субъектов бизнеса, включая инвестиционные, коммерческие (в том числе биржевые сделки, банковские депозиты).

Страховой бизнес также включает в свой состав сострахование и перестрахование.

*Сострахование* заключается в том, что две (и более) страховые компании принимают на совместную страховую защиту крупные (по денежной оценке) риски определенными, согласованными между собой долями, и это отражается в страховом полисе. Страховщики в этом случае называются *состраховщиками*, все они подписывают общий коллективный полис, выдаваемый страхователю.

*Перестрахование* – это риск выплаты страхового возмещения, взятый на себя страховщиком по договору страхования, который может быть им полностью или частично застрахован у другого страховщика (страховщиков) в соответствии с заключенным страховыми компаниями договором перестрахования. В таком случае сторонами страховой сделки (договора) становятся перестрахователь и перестраховщик. Ответственность же перед страхователем по основному договору страхования несет страховщик, он является субъектом именно этого основного договора.

### **2.1.7. Предпринимательство на валютном рынке**

Рассмотрим разнообразные формы финансового предпринимательства, связанные с торговлей иностранной валютой на валютном рынке.

*Валютой (национальной валютой)* считается денежная единица того или иного государства, с ее помощью субъекты бизнеса производят расчеты на национальном рынке товаров и услуг. Здесь может также применяться интегрированная денежная единица (например, евро). Также валютой (*иностранной валютой, международной валютой*) обозначают денежные знаки иностранных государств, выступающие в качестве средства обращения и средства платежа на национальных рынках других государств, при проведении расчетов по сделкам на международном рынке. Взаимный обмен национальных валют разных стран называют *конвертацией валют*.

Под *валютным рынком* понимают сектор денежного рынка, на котором проводится купля-продажа валют или обмен одной валюты на другую. Важный элемент мировой экономики – современный валютный рынок – состоит из валютных рынков различных государств с развитыми рыночными отношениями. Поскольку единые мировые деньги и на сегодня отсутствуют, а на валютных рынках постоянно проводятся денежные операции, неизбежна постоянная конвертация валюты.

В странах с развитыми рыночными отношениями при проведении сделок с иностранной валютой какие-либо ограничения отсутствуют (США, Канада, Япония и др.). Обычно ограничения устанавливаются в целях защиты национальной валюты от ее постепенного вытеснения какой-либо более сильной иностранной валютой. Подобные ограничения установлены в российской экономике и в разное время охватывали процессы купли-продажи иностранной валюты, открытия россиянами валютных счетов в иностранных банках, хранения предпринимательскими фирмами валютной выручки, перемещения валютных ценностей через государственную границу России [28].

Если в 1990-е гг. отечественный рубль проявлял явную нестабильность на фоне относительно стабильного американского доллара (USD), то многие граждане и юридические лица вкладывали временно свободные денежные средства в валюту, покупая ее или применяя долларовые счета в иностранных коммерческих банках. Подобные явления носят название *долларизации* отечественной экономики. К середине 1990-х гг. около 40 % наличных USD обращались на российском рынке или россияне держали их в качестве сокровища. Международный аэропорт «Шереметьево» ежедневно принимал самолеты с долларовой наличностью, которая поступала на российский рынок непосредственно из банков Федеральной резервной системы США. Создалось положение, при котором российским предпринимателям пришлось разрешить проводить сделки на внутреннем рынке товаров и услуг с применением USD как расчетной единицы с обозначением

«у.е.» (условные единицы). Несколько позже в качестве «у.е.» стали применять и *евро*. Распространение «у.е.» – это, прежде всего, недоверие к отечественной валюте – российскому рублю.

В современном бизнесе национальные валюты подразделяют на следующие три вида:

– *свободно конвертируемые* (полностью обратимые) валюты. К ним относятся национальные валюты стран, полностью снявшие ограничения на обращение иностранной валюты на территории своего национального рынка и на проведение сделок с иностранной валютой. Это самые устойчивые валюты в мире;

– *частично конвертируемые* (частично обратимые) валюты. К ним относятся национальные валюты стран, частично снявших ограничения на национальных рынках. Это относительно устойчивые валюты, вызывающие доверие у определенной части граждан;

– *неконвертируемые* (замкнутые, необратимые) валюты. К ним относятся национальные валюты, не вызывающие доверия на рынках иностранных государств. Это валюта слаборазвитых и развивающихся государств с замкнутым характером экономики.

Осуществляемые сделки на валютных рынках разных стран включают два типа операций: покупку иностранной валюты и продажу иностранной валюты. Степень целесообразности проведения тех или иных сделок определяет *валютный курс* – цена денежной единицы одной страны, выраженная в денежных единицах других стран. Валютный курс денежной единицы зависит от степени устойчивости каждой из сопоставляемых национальных валют на мировом рынке и множества других разнообразных факторов. Степень же устойчивости валют зависит, в первую очередь, от устойчивости национальной экономики страны – эмитента валюты.

При плавающем валютном курсе выделяются два курса валюты: *курс покупки валюты* и *курс ее продажи*. Соответственно, на два этапа распадается и валютное предпринимательство (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Технологические этапы валютного предпринимательства

Покупка иностранной валюты осуществляется по курсу покупки, а продажа – по курсу продажи иностранной валюты. Субъекты валютного бизнеса получают предпринимательские доходы за счет *курсовой разницы* – разницы между курсом продажи и курсом покупки иностранной валюты.

Данный вид финансового предпринимательства – один из самых привлекательных в сфере современного бизнеса.

В соответствии с технологиями деловой деятельности, современный валютный бизнес можно считать особой разновидностью *коммерческого предпринимательства*, но по своему содержанию он выступает как элемент *финансового предпринимательства*. Валютный рынок позволяет субъектам бизнеса заимствовать иностранную валюту для использования ее как для обмена на другую, необходимую валюту, так и для перевода в национальные деньги. Этому способствует деятельность *валютных коммерсантов*.

Субъектами современных деловых отношений на рассматриваемом секторе рынка являются *продавцы* и *покупатели* иностранной валюты, включая национальные банки, коммерческие банки со специальными лицензиями на проведение операций с иностранной валютой, клиенты банка; специализированные валютные посредники – *валютные дилеры*.

Как правило, валютные дилеры представлены либо коммерческими банками, либо крупными акционерными компаниями, имеющими значительный собственный капитал и специализирующимися на торговле валютными ценностями. Операции, проводимые валютными дилерами, называют *валютным дилингом*. Здесь выживают только крупные предприниматели.

Как и инвестиционные коммерсанты, *валютные коммерсанты* являются специфической категорией субъектов предпринимательского бизнеса. Наиболее удачливые из них способны совершать сделки на очень крупные суммы.

**Сорок первый пример:** Сделка «oneshot» может заключаться на сумму до 100 млн USD. Поскольку стандартная сумма сделки с валютой составляет 5...10 млн USD, это позволяет более крупным валютным коммерсантам оказывать давление и даже манипулировать другими субъектами бизнеса [22, с. 244-245].

В развитии современной валютной коммерции важную роль играют *валютные (финансовые) биржи*, отличающиеся от товарных и фондовых бирж двумя признаками:

- 1) участниками валютных бирж могут быть только банки;
- 2) главным объектом биржевых сделок на валютных биржах является иностранная валюта.

Валютная биржа решает две основные задачи:

- 1) установление в результате биржевых торгов реального валютного курса. Биржевой валютный рынок – самый дешевый источник валюты и валютных средств. Выставляемые на биржевые торги заявки обладают абсолютной ликвидностью;

- 2) сбор и анализ информации о процессах, происходящих на валютном рынке. Уникальные статистические данные, на которых подготавли-

ваются аналитические материалы на валютной бирже, обеспечивают достоверность выводов о степени влияния различных факторов на валютный курс конкретной валюты.

Лондонская валютная биржа – наиболее известная в мире валютная биржа. Валютные биржи также функционируют в Нью-Йорке, Франкфурте-на-Майне, Токио. С 9 мая 1992 г. в России учреждено самостоятельное акционерное общество закрытого типа – Московская межбанковская валютная биржа (ММВБ), имеющая уставный капитал 249 млн р. В рамках ММВБ разработана технология *электронных межбанковских расчетов*, позволяющая проводить расчеты между участниками торгов в режиме реального времени.

### **2.1.8. Недопустимость привлечения грязных денег в предпринимательской деятельности**

Взаимодействие в бизнесе тенденций конкуренции и системной интеграции – это основа цивилизованного профессионального бизнеса. Системный характер в современном бизнесе стал одной из главных движущих сил человеческой цивилизации. Современный цивилизованный предпринимательский бизнес имеет некоторые основные особенности, которые приведены в табл. 2.1 [23, с. 107-108].

Формирование системы предпринимательского бизнеса проходило на протяжении многих веков, когда в лексиконе вполне нормально звучала фраза: «Деньги не пахнут». В современный период это не совсем так. Деньги не только обладают запахом, но и даже могут быть *грязными*.

Любой предпринимательский бизнес, функционирующий на финансовом рынке, имеет спекулятивный характер и часто обусловлен обращением фиктивного капитала. В то же время, как в национальной, так и в международной системе бизнеса имеется иная проблема, называемая *проблемой грязных денег*.

Деньги становятся *грязными* в результате неправомерной деловой активности их владельцев. Любая предпринимательская деятельность, участники которой игнорируют правила и нормы закона, независимо от того, сознательно или по недомыслию, становится криминальной. Совершенно криминальной является преступная деятельность, которая также может формировать предпринимательские доходы у субъектов бизнеса:

– *уголовные преступления*, при совершении которых субъекты преступлений стремятся обеспечить простое перераспределение денежных средств и материальных ценностей в свою пользу. Это грабежи, разбои, угоны автомобилей и других объектов движимого имущества, кражи, вымогательство, взяточничество, шантаж, бандитизм;

– *экономические преступления*, для совершения которых субъекты преступлений в целях перераспределения денежных средств и других

материальных ценностей в свою пользу изобретают хитроумные схемы делового поведения. К ним относятся обман, мошенничество, неуплата налогов, хищение денег из государственного или местного бюджета, производство запрещенных товаров, например, наркотиков, оказание запрещенных видов услуг, осуществление предпринимательских действий без наличия лицензии и от имени несуществующих компаний, контрабанда, незаконный вывоз капитала, нарушение антимонопольного законодательства.

Таблица 2.1

Особенности современного цивилизованного предпринимательского бизнеса

Черты современного бизнеса	Характеристики их проявления
1. Формирование современных рынков товаров и услуг	Рынок устраняет сословные ограничения и раздвигает государственные границы, делая бизнес социально значимым, всемирным явлением
2. Стремление субъектов бизнеса к монополии рынков	Монополизация рынков отдельными предпринимателями и их объединениями невозможны, т.к. это не соответствует желанию всего делового общества
3. Противоречия современной системы бизнеса	Источник ее постоянного воспроизведения, развития, повышения степени устойчивости и целостности
4. Конфликты в сочетании деловых интересов	Приводят не только к конкуренции всех субъектов бизнеса, но и к интеграции их в общую систему, где деловые связи вытесняют отношения личного подчинения
5. Всеобщая необходимость следования закону	Приводит к полному юридическому обеспечению права людей на занятие предпринимательством
6. Деловой суверенитет предпринимателей	Проявляется в <i>коридоре независимости</i> предпринимателей, выходя за который, предприниматель может стать изгоем делового мира
7. Взаимная безопасность предпринимателей и всех других субъектов бизнеса	Становится современным условием этики деловых отношений и бесспорным достижением цивилизации человечества

Иногда экономические преступления могут присутствовать и в легальном бизнесе.



**Сорок второй пример:** Искусственное занижение налогооблагаемой базы, заведомое нарушение отдельных условий коммерческих контрактов, сдача в аренду объектов недвижимого имущества за плату не подлежащими учету наличными деньгами.

Та и другая группы преступных действий в выбранной области деятельности приводят к образованию доходов, которые обязательно принимают денежную форму и становятся при этом определенной суммой *грязных денег*. Если этим деньгам впоследствии удастся начать собственную жизнь, то многие люди, соприкасаясь с ними как со средством обращения или платежа и даже в функции сокровища, даже не подозревают о том, что эти деньги – *грязные*.

Люди, готовые по-деловому применить *грязные* деньги, стремятся либо продолжить использовать эти деньги в подпольном денежном обороте как «черную наличность», либо найти возможность и легализовать их в официальной экономике, для чего требуется предварительно придать *грязным деньгам* видимость легально полученных доходов. Как обычные субъекты предпринимательского бизнеса, такие люди постоянно встречаются на финансовом рынке, где они ведут легальную экономическую деятельность. Предпринимательский бизнес, осуществляемый с привлечением *грязных денег*, недопустим, однако он все-таки осуществляется по четырем направлениям.

*В первом направлении* предпринимательского бизнеса, осуществляемого с привлечением *грязных денег*, деньги не проходят процедуру легализации и остаются в подпольном денежном обороте. Эти деньги невозможно отразить на банковских счетах, невозможно обеспечить и их безналичное обращение. Эти деньги остаются неучтенными, пребывают исключительно в наличном выражении, а их владельцы формируют армию подпольных миллионеров. В современном периоде эти деньги получили название *черного нала (blackcash)* в противоположность *белому налу (whitcash)* – деньгам, имеющим естественное происхождение. В качестве *черного нала* функционируют российские рубли, доллары США, евро. Эти деньги попадают в оборот и при создании предпринимательского дохода, выдаче заработной платы (в конвертах) и не попадают под налогообложение, поскольку неучтенные деньги не могут облагаться какими-либо налогами.

*Второе направление* такого бизнеса связано с преобразованием *черного нала* в *белый нал*, которое является удобным инструментом легализации *грязных денег* при использовании в игорном бизнесе во многих странах с развитыми рыночными отношениями. В казино, на ипподромах и иных игорных заведениях игроки вначале могут проиграть много *грязных денег*, а затем выиграть чистые деньги, получив тем самым доходы, законность которых ни у кого не вызывает сомнений. Другая форма легализации *грязных денег* – вывоз их за рубеж с последующим возвращением на родину

в качестве якобы полученных доходов от проведения предпринимательского бизнеса и т.д., на что в обязательном порядке составляется декларация, и происхождение денег приобретает легальный характер.

*Третье направление* такого бизнеса нацелено на вывод *грязных* денег из экономического подполья для легализации. С этой целью наличные деньги, для которых придумана легенда их происхождения, переводятся в безналичные с размещением на официальных банковских счетах физических или юридических лиц. Известны несколько способов обезличивания таких денег, которые описаны далее в примерах.

**Сорок третий пример:** Зачисление денег на банковские счета после совершения сделок, условия которых допускают оплату товаров, ценных бумаг, услуг (работ) с применением наличных средств. Так *грязные* деньги легализуются во вполне законные средства безналичного оборота, а позднее в ходе встречной сделки эти денежные средства (уже безналичные) возвращаются на счета их подлинных владельцев.

**Сорок четвертый пример:** Зачисление денег на банковские счета контрагентов без возвратного перемещения. В таком случае владелец *грязных* денег лишается их, но получает взамен соответствующие материальные ценности либо ему оказывается услуга.

**Сорок пятый пример:** Зачисление денег на счета подконтрольных предпринимательских фирм на основе заключения ничтожных сделок.

Легализация *грязных* денег может не предусматривать превращение наличных денежных средств в безналичные, *грязными* могут быть и безналичные деньги.

*Четвертое направление* легализации *грязных* денег связано с превращением *грязных* безналичных денег в чистые безналичные деньги. Известны следующие способы легализации *грязных* денег, имеющих безналичную форму.

**Сорок шестой пример:** Поэтапное перемещение денежных средств, предназначенных для целевого финансирования определенного проекта или сделки. На каждом этапе некоторая часть денег неизбежно теряется, а затем делится на вознаграждение организатору трансфера и на вознаграждение фактическому владельцу денег (что называют *откатом*). Их не обязательно обналичивать, а можно перечислить на счета получателя денег в виде, например, платы за консультационные услуги.

**Сорок седьмой пример:** Трансфер (перемещение) денежных средств за рубеж на реальные банковские счета путем заключения ничтожных сделок либо путем отчисления прибыли учредителям компании, которыми через подставные лица часто являются сами владельцы *грязных* денег.

**Сорок восьмой пример:** Обратный трансфер денег, ранее незаконно перемещенных за рубеж на счета в иностранных банках, в виде оплаты услуг, внесения взносов в уставный капитал отечественных компаний, предоставления ссуды либо просто путем заключения ничтожных сделок.

Все направления предпринимательского бизнеса с привлечением *грязных* денег одной из главных целей преследуют очищение этих денег от криминальной основы, от *грязи*, что получило название *отмывание денег*. Во всем мире применяются различные меры противодействия обороту грязных денег и их отмыванию, и каждое государство решает эту проблему по-своему. В России действует Федеральный закон от 1 февраля 2002 г. «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем».

### **2.1.9. Выводы**

Введение в экономику общества денег позволило ликвидировать имевшую место на рынке ограниченность в обмене товарами и услугами. Товарообменные операции, развивающиеся на основе разделения труда, сначала стали массовым явлением, а позже превратились в явление всеобщее. В свою очередь, появление на рынке всеобщего товарного эквивалента (денег) и последующее применение в этом качестве бумажных денежных знаков, появление ценных бумаг стимулировали образование принципиально нового вида предпринимательской деятельности – *организации обращения денег и оказания услуг, связанных с этим обращением*.

Все финансовые услуги допускают посубъектное и институциональное определение, соответствующее определенному типу финансового предпринимательства, оказывающего конкретную услугу, что позволяет выделять такие услуги, как:

- банковские услуги;
- услуги страховых компаний;
- услуги инвестиционных компаний, фондов, посредников;
- услуги трастовых компаний; ломбардов;
- биржевые услуги.

Современный период характерен тем, что быстрыми темпами взамен безналичного денежного оборота внедряются электронные финансовые расчеты. Электронный банкинг (E-banking) выступает наиболее эффективным механизмом проведения безналичных расчетов между субъектами предпринимательства. Начало было положено дебитными и кредитными картами в начале 1990-х гг. как универсальными платежно-расчетными документами.

Допущенные к биржевым торгам ценные бумаги являются *фондовыми ценностями*, которыми могут стать только облигации с фиксированным доходом и акции акционерных обществ, прошедшие особую проверку. При необходимости исключить бумаги из обращения на фондовой бирже проводится совокупность специальных процедур – *делистинг*. Предпринимательские структуры, как правило, стремятся к тому, чтобы их акции получили право котировки на фондовой бирже, поскольку в таком случае они получают ряд существенных преимуществ.

Субъекты бизнеса, участвовавшие в создании и наполнении страхового фонда, при наступлении страхового случая получают страховое возмещение в соответствии с указанной в договоре страховой суммой. *Страховые взносы*, или суммы, уплачиваемые страхователем страховщику за принятие им обязательств по возмещению ущерба, причиненного страхователю или третьему лицу в процессе произошедших действий – это единовременные или периодические платежи, перечисляемые страхователем страховщику, рассчитываемые на основе разработанных страховой компанией тарифов и включающие расходы на обслуживание страхового фонда.

В соответствии с технологиями деловой деятельности, современный валютный бизнес можно считать особой разновидностью *коммерческого предпринимательства*, но по своему содержанию он выступает как элемент *финансового предпринимательства*. Валютный рынок позволяет субъектам бизнеса заимствовать иностранную валюту для использования ее как для обмена на другую, необходимую валюту, так и для перевода в национальные деньги. Этому способствует деятельность *валютных коммерсантов*.

Люди, готовые по-деловому применить *грязные* деньги, стремятся либо продолжить использовать эти деньги в подпольном денежном обороте как «черную наличность», либо найти возможность легализовать их в официальной экономике, для чего требуется предварительно придать *грязным деньгам* видимость легально полученных доходов. Как обычные субъекты предпринимательского бизнеса, такие люди постоянно встречаются на финансовом рынке, где они ведут легальную экономическую деятельность. Предпринимательский бизнес, осуществляемый с привлечением грязных денег, недопустим, однако он все-таки осуществляется.

### **2.1.10. Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляет собой *финансовый рынок*?
2. Какая разновидность среди денег безналичного оборота является наиболее популярной?
3. Что является предметами оказания финансовых услуг (*второго направления финансового предпринимательства*)?
4. Какие выделяют три различные категории субъектов предпринимательства, вступающих между собой в деловые отношения по использованию временно свободных финансовых ресурсов?
5. Что представляет собой *современный банк*?
6. Перечислите группы предпринимательского бизнеса современного банка.
7. Какие специфические функции присущи деятельности *фондовой биржи*?
8. Что выступает *объектами торговли* на фондовых биржах?

9. Что получают по окончанию листинга ценные бумаги, допущенные на биржевую торговлю?
10. Какой существенной особенностью обладает *страховой бизнес*?
11. В чем заключается сущность сострахования?
12. В чем состоит смысл перестрахования?
13. Что понимают под *валютным рынком*?
14. Какими двумя признаками обладают *валютные (финансовые) биржи*, играющие важную роль в развитии современной валютной коммерции?
15. В результате *чего* деньги становятся *грязными*?
16. Могут ли *экономические преступления* присутствовать в легальном бизнесе?
17. Приведите примеры возможности обезличивания *грязных* денег?
18. Каким образом можно легализовать *грязные* деньги без их обезличивания?
19. Какое явление современной мировой экономики получило название *отмывание грязных денег*?

## **2.2. Методика расчета показателей экономической эффективности предпринимательской деятельности**

### **2.2.1. Показатели экономической эффективности**

Для измерения уровня эффективности – сложной экономической категории – обычно применяют широкий спектр разнообразных индикаторов. По экономическому содержанию все показатели эффективности представляют собой отношение результата (эффекта) к затратам (ресурсам):

*Результат (эффект) : Затраты,*

*Результат (эффект) : Ресурсы.*

В зависимости от того, что принять в качестве эффекта функционирования предприятия: объем производства или финансовый результат, получают показатели производственной эффективности и показатели финансовой эффективности. В рыночной экономике изменились трактовка, иерархия и содержание критериев эффективности. Поскольку предприниматель, как правило, основной целью деятельности ставит получение прибыли, то критерием экономической эффективности должна выступать *максимизация прибыли* на единицу затрат при высоком качестве труда и обеспечении конкурентоспособности продукции.

Модель максимизации прибыли имеет следующие преимущества перед конкурирующими моделями:

1) предприятие, не максимизирующее свою прибыль, не сможет выдержать конкуренции и разорится. Модели же максимизации продаж и

максимизации роста не противоречат цели максимизации прибыли, и их можно рассматривать в составе стратегии роста прибыли в будущем;

2) без прибыли невозможно решать проблемы социального характера как предприятия, так и на уровне государства. Прибыльное предприятие обеспечивает занятость, создает новые рабочие места, платит налоги, необходимые для выполнения программ развития.

Эффективность функционирования предприятия можно оценить с использованием различных показателей прибыли, которые классифицируются по разным признакам:

1) *по видам хозяйственной деятельности:*

- прибыль от основной (операционной) деятельности, включающая прибыль от реализации продукции и прочие операционные доходы и расходы;
- прибыль от инвестиционной деятельности;
- прибыль от финансовой деятельности;

2) *по составу включаемых элементов:*

- маржинальная (валовая) прибыль – разность между выручкой (нетто) и прямыми производственными расходами по реализации продукции;
- прибыль от реализации продукции – разность между маржинальной прибылью и постоянными затратами предприятия;
- брутто-прибыль – финансовые результаты от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, внереализационные и чрезвычайные доходы и расходы (до выплаты налогов и процентов). Брутто-прибыль отражает общий финансовый результат, полученный предприятием для всех заинтересованных сторон: государства, кредиторов, собственников, наемного персонала;
- прибыль до налогообложения – результат после выплаты процентов кредиторам;
- чистая прибыль – сумма прибыли, оставшаяся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, экономических санкций и прочих обязательных отчислений;

3) *по характеру деятельности предприятия:*

- прибыль от обычной (традиционной деятельности);
- прибыль от чрезвычайных ситуаций, т.е. необычных для данного предприятия, ее необходимо вычислять (из общей прибыли) для объективной оценки работы предприятия;

4) *по характеру налогообложения:*

- налогооблагаемая прибыль;
- не облагаемая налогом (льготированная) прибыль в соответствии с налоговым законодательством;

5) *по степени учета инфляции:*

- номинальная прибыль;
- реальная прибыль, скорректированная на величину инфляции отчетного периода;

б) *по экономическому содержанию:*

– бухгалтерская прибыль, определяемая разностью между доходами и текущими явными затратами, отражаемыми в системе бухгалтерских счетов;

– экономическая прибыль, отличающаяся от бухгалтерской величиной неявных расходов, не отражаемых в бухгалтерском учете;

7) *по характеру использования:*

– капитализированная прибыль – часть чистой прибыли, направляемая на финансирование прироста активов предприятия;

– потребляемая прибыль – часть прибыли, расходуемая на выплату дивидендов акционерам предприятия.

**Сорок девятый пример:** Владельцу фирмы принадлежат основные средства, на содержание которых необходимо затрачивать средства. Эти затраты снижают бухгалтерскую прибыль, трансформируя ее в экономическую.

Структурно-логическая модель формирования показателей прибыли представлена на рис. 2.5 [25, с. 9].

Для оценки эффективности работы предприятия используют тот или иной показатель прибыли, при этом выбор зависит от цели анализа и от категории заинтересованных лиц. Так, для собственников предприятия важен конечный финансовый результат (чистая прибыль), которую можно изымать в виде дивидендов или реинвестировать, а кредиторов больше интересует общая сумма прибыли до уплаты налогов и процентов, поскольку они из нее получают свою долю за ссуженный капитал.

Оценку уровня эффективности функционирования предприятия следует проводить на основе относительных величин – показателей рентабельности (доходности, прибыльности).

*Рентабельность* – это степень доходности, выгодности, прибыльности бизнеса. Для ее измерения применяют целую систему относительных показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия в целом, а также доходность отдельных направлений деятельности (производственной, инвестиционной и т.д.), выгодность отдельных видов продукции.

Показатели рентабельности полнее, чем прибыль, позволяют проанализировать окончательные результаты деятельности, т.к. их величина отражает соотношение эффекта с вложенным капиталом или израсходованными ресурсами.



Рис. 2.5. Структурно-логическая модель формирования показателей прибыли

Показатели рентабельности объединяют в три группы:

- 1) *базирующиеся на затратном подходе* с определением соотношения прибыли к затратам:
  - рентабельность отдельных видов продукции;
  - рентабельность операционной деятельности;
  - рентабельность инвестиционной деятельности и отдельных инвестиционных проектов;



- рентабельность обычной деятельности.
- 2) *характеризующие прибыльность продаж* с определением их уровня через соотношение прибыли и выручки от реализации продукции:
  - рентабельность продаж отдельных видов продукции;
  - общая рентабельность продаж.
- 3) *базирующиеся на ресурсном подходе* с определением уровня отношения прибыли к общей сумме или к отдельным частям авансированного капитала:
  - рентабельность совокупных активов (общая рентабельность);
  - рентабельность операционного капитала, функционирующего в основной деятельности;
  - рентабельность собственного (акционерного) капитала и т.д.

### **2.2.2. Расчет затратных показателей рентабельности**

Среди показателей данной группы наиболее применяемым является *рентабельность затрат*, которую обычно исчисляют путем отношения прибыли к сумме операционных затрат. *Рентабельность затрат* показывает, сколько прибыли приходится на рубль затраченных ресурсов на производство и реализацию продукции.

Этот показатель рассчитывают, как правило, по реализованной продукции. В учет рекомендуется принимать прибыль от реализации продукции до уплаты налогов и процентов. Таким образом, уровень *рентабельности затрат* ( $R_z$ ) в целом по предприятию, его подразделениям и по каждому виду продукции следует определять отношением *брутто-прибыли от реализации продукции до выплаты процентов и налогов* (Прп) к *затратам по реализованной продукции* (Зрп):

$$R_z = \text{Прп} : \text{Зрп}.$$

Показатель *рентабельности операционной деятельности* ( $R_{од}$ ) характеризует окупаемость операционных затрат полнее предыдущих показателей, т.к. при расчете этого показателя учитывают не только реализационные, но и внереализационные результаты, относящиеся к операционной деятельности. Это полученные и выплаченные штрафы и пени, потери от уценки и недостачи товарно-материальных ценностей, доходы от операционной аренды, убытки от списания дебиторской задолженности и пр.

Данный показатель определяют только в целом по предприятию как отношение *брутто-прибыли от операционной деятельности до выплаты процентов и налогов* (Под) к *общей сумме затрат по операционной деятельности отчетного периода*, относящейся к реализованной продукции (Зрп):

$$R_{од} = \text{Под} : \text{Зрп}.$$

Для общей оценки операционной деятельности финансовый результат от нее целесообразно соотносить не только с суммой затрат на реализованную продукцию, но и с учетом операционных затрат исследуемого периода (Звп). Это показывает, как влияет коэффициент реализуемости продукции на окупаемость затрат:

$$R_{од} = \text{Под} : Z_{рп};$$

$$R_{од} = \text{Под} : Z_{вп}.$$

Следующая модель позволяет увязать данные показатели [25, с. 16]:

$$R_{вп,од} = D_{рп} \cdot R_{рп,од},$$

где  $R_{вп,од}$  – общая окупаемость операционных затрат отчетного периода (отношение полученной прибыли от основной деятельности в отчетном периоде к общей сумме операционных затрат отчетного периода);  $R_{рп,од}$  – окупаемость операционных затрат по реализованной продукции;  $D_{рп}$  – доля реализованной продукции в общем объеме ее выпуска.

Некоторые экономисты предлагают при исчислении данного показателя принимать в расчет не только прибыль, но и амортизацию – всю сумму заработанных средств, поступающих из оборота. Если предприятие применяет ускоренный метод амортизации, то сумма прибыли может быть невысокой. В совокупности же эти показатели реально отражают доход предприятия, который можно использовать в reinvestировании, поэтому эта точка зрения заслуживает внимания.

### **2.2.3. Расчет показателей рентабельности оборота**

Концепция рентабельности оборота (нормы прибыльности) состоит в сравнении прибыли с объемом реализованной продукции, что выражается следующим соотношением:

$$R_{об} = \text{Прп} : \text{Врп},$$

где  $\text{Прп}$  – прибыль от реализации продукции;  $\text{Врп}$  – выручка от реализации продукции.

Рассматриваемый показатель характеризует эффективность производственной и сбытовой деятельности и показывает, сколько прибыли получает предприятие с рубля продаж. Этот показатель более комплексный и полный, чем рентабельность затрат. При расчете рентабельности оборота имеется практика сравнения прибыли со стоимостью произведенной продукции за отчетный период, аналогично сравнению затрат со стоимостью произведенной продукции. Иногда прибыль от продаж соотносят с добавленной стоимостью, чтобы видеть долю прибыли в ней. Также рентабельность продаж можно определять через соотношение прибыли до

вычета амортизации и суммы полученной выручки. Иногда отдают предпочтение чистой норме прибыльности, исчисленной отношением чистой прибыли к выручке. Этот показатель можно применить в анализе в качестве вспомогательного при изучении структуры общей нормы прибыльности продаж.

Поскольку существует несколько подходов к определению рентабельности продаж, уточним, что только общая норма прибыльности, полученная путем отнесения прибыли от реализации продукции до выплаты процентов и налогов к выручке, наиболее часто используется внутренними и внешними пользователями.

Отметим, что показатель общей рентабельности оборота применим наиболее часто, поскольку чистая рентабельность оборота не представляет интереса для собственников и внешних пользователей. В то же время показатель рентабельности оборота характеризует предприятие в целом и его нельзя применять для оценки эффективности производства, отдельных видов продукции, т.к. в основе расчета этого показателя лежит полная себестоимость реализованной продукции.

Отмечая важную роль показателей прибыльности продукции в оценке эффективности деятельности предприятия, обратим внимание на то, что они более точны при сопоставлениях только в одной отрасли, а также при изучении динамики данных коэффициентов по отдельным предприятиям, однако они не годятся для межотраслевых сопоставлений, т.к. в разных отраслях доходность зависит как от уровня рентабельности затрат и продаж, так и от скорости оборота капитала. В отраслях с высокой скоростью оборота капитала можно иметь высокую отдачу на вложенный капитал, но при этом иметь невысокий уровень рентабельности продукции. В тех же отраслях, где капитал оборачивается медленно, следует добиваться высокого уровня продаж для того, чтобы получить необходимую норму рентабельности на вложенный капитал. Как справедливо отметил П. Карлин [М., 1998], «подлинным критерием прибыльности служит эффективность использования активов и отдача акционерного капитала».

#### **2.2.4. Эффективное использование капитала предприятия**

Понятие *капитал* (от лат. *capitalis* – главный) можно рассматривать в теоретическом плане и прикладном аспекте. Экономическая теория определяет капитал как *стоимость, приносящую прибавочную стоимость*. В современном финансовом менеджменте капитал рассматривается с концептуальных позиций *движения денежного потока*. Различают постоянный капитал и переменный, играющий разную роль в создании прибавочной стоимости. *Общий (совокупный) капитал* – это средства, которыми располагает хозяйствующий субъект для осуществления своей деятельности с целью получения прибыли.

В международном опыте под капиталом компании подразумевают всю собственность, находящуюся в ее распоряжении и сформированную как за счет собственных, так и за счет заемных средств. Здесь все активы, находящиеся на балансе компании, относятся к собственным средствам.

При определении размера капитала предприятия отдельные исследователи исключают краткосрочные обязательства (*второй подход*), и тогда капитал предприятия предстает в виде активов, сформированных за счет собственного (акционерного) капитала и долгосрочных финансовых обязательств:

$$K_{п} = A - K_{фo},$$

где  $K_{п}$  – сумма капитала предприятия;  $A$  – сумма всех активов (или общая валюта баланса);  $K_{фo}$  – краткосрочные финансовые обязательства.

Данный подход содержит противоречие, поскольку активы, сформированные за счет долгосрочных кредитов, относятся к капиталу предприятия, а сформированные за счет краткосрочных кредитов и займов активы – это уже не собственность предприятия.

В *третьем подходе* при определении размера капитала из общей валюты баланса исключается только краткосрочная кредиторская задолженность нефинансового характера (т.е. предоставленного поставщиками товарного кредита):

$$K_{п} = A - K_{з},$$

где  $K_{з}$  – краткосрочная кредиторская задолженность.

Этот подход – дискуссионный. И собственный, и заемный капитал имеют свою цену. Кроме того, краткосрочная кредиторская задолженность практически не исчезает; долги постоянно реинвестируются: одни долги погашаются, а другие – возникают вновь. К тому же, предприятие имеет определенные расходы по обслуживанию собственного капитала (в виде дивидендов и прочих изъятий прибыли собственником), по аренде заемных средств (проценты по кредитам банка, товарным кредитам, лизингу и пр.), что свидетельствует в пользу *первого подхода* определения суммы капитала предприятия. Однако считаем, что при анализе и разработке системы показателей эффективности использования капитала все-таки следует учитывать дискуссионные подходы.

Таким образом, под *совокупным капиталом предприятия* следует понимать общую стоимость имущества предприятия, сформированного за счет *собственных и заемных средств*, т.е. общий итог нетто-баланса.

### **2.2.5. Показатели рентабельности совокупного капитала**

При анализе рентабельности совокупного капитала следует учитывать, что от его уровня во многом зависит и рентабельность собственного капитала. Считаем, что при выборе способа расчета величины капитала,

изменяющейся во времени, более целесообразно применить *среднегодовую величину капитала*, которая учитывает все изменения, происходящие в процессе формирования капитала в течение всего анализируемого периода, что делает расчет более достоверным.

Затем для определения коэффициента доходности совокупного капитала следует выбрать показатель прибыли. Для этой цели различные исследователи применяют такие показатели прибыли, как:

- *общая сумма брутто-прибыли* отчетного периода до выплаты процентов и налогов;
- *сумма чистой прибыли и платы за пользование кредитами*;
- *сумма чистой прибыли и платы за пользование кредитами*, умноженная на коэффициент, равный единице минус ставка налога на прибыль;
- *прибыль отчетного периода* до налогообложения (бухгалтерская прибыль, налоговая прибыль);
- *чистая прибыль*;
- *налогооблагаемая прибыль*;
- *операционная прибыль*;
- *чистый денежный поток*;
- *добавленная стоимость*.

Использование показателей в расчетах во многом определяется тем, с чьей позиции они проводятся.

*С позиции всех заинтересованных лиц*, т.е. государства, собственников и кредиторов, общую оценку эффективности использования совокупного капитала (*RTA*) можно рассчитать следующим образом:

$$RTA = \text{ЕВИТ} : \text{Активы},$$

где ЕВИТ – *чистая прибыль плюс проценты плюс налоги*.

Показатель общей суммы брутто-прибыли до выплаты процентов и налогов позволяет получить оценку общеэкономической эффективности использования совокупного капитала организации. Этот показатель рентабельности показывает, сколько прибыли получает организация на каждый рубль совокупного капитала, вложенный в активы организации, для всех заинтересованных сторон. Это один из наиболее корректных и широко используемых показателей эффективности деятельности организации.

При расчете данного показателя Е. С. Стоянова в качестве числителя применяет нетто-результат эксплуатации инвестиций (НРЭИ). В сущности, это прибыль до уплаты процентов за кредит и налога на прибыль, поэтому для быстроты расчетов на практике можно за НРЭИ принимать балансовую прибыль, восстановленную до нетто-результата путем суммирования процентов за пользование кредитами, относимыми на себестоимость. Это исключает двойной счет процентов, поскольку их часть, относимая по законодательству на чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия, содержится в самой балансовой прибыли [39, с. 139].

С позиции собственников и кредиторов рентабельность совокупного капитала определяется отношением величины чистой прибыли с процентами за кредиты с учетом налоговой экономии к средней сумме совокупных активов отчетного периода:

$$ROTA = (\text{ЧП} + \text{Проценты}) : \text{Активы} = (\text{ЕВИТ} - \text{Налоги}) : \text{Активы}.$$

В этом показателе, в отличие от первого, содержится сумма налогов, вносимая в бюджет. Его числитель представлен чистой прибылью (ЧП) от всех видов деятельности, предназначенной собственникам, и процентами (ПК), выплачиваемые кредиторам за использование их капитала, а знаменатель – суммой собственных (СК) и заемных (ЗК) капиталов:

$$ROTA = (\text{ЧП} + \text{ПК}) : (\text{СК} + \text{ЗК}).$$

Следует отметить, что этот показатель иногда не позволяет получить верные выводы при сравнении фирм с разными структурами капитала. Дело в том, что компании, выплачивающие больше средств в виде процентов, меньше уплачивают налогов. Поэтому этот показатель содержит в себе различия в степени финансовой зависимости, что несколько отражается на различиях в эффективности хозяйственной деятельности. Поэтому при изолированной оценке эффективности хозяйственной деятельности требуется корректировка показателя на налоги путем прибавления налогового щита по процентным платежам (т.е. расходы по выплате дивидендов, умноженные на ставку налога на прибыль) [Р. Брейли и С. Майерс, М., 1997].

По мнению западных экономистов, общая сумма прибыли, полученная для себя и кредиторов и отнесенная к общей сумме активов, способна наилучшим образом отразить эффективность деятельности предприятия. Этот показатель характеризует доходность всех активов, независимо от источника их формирования.

Их всех вариантов показателей прибыли для расчета рентабельности совокупного капитала (активов) предлагаем использовать общую сумму отчетного периода до вычета процентов и налогов либо чистую прибыль с суммой процентов, скорректированных на налоговую экономию.

Таким образом, отношение общей суммы прибыли ко всему авансированному капиталу либо отношение прибыли от основной деятельности к операционному капиталу достоверно характеризуют эффективность использования ресурсов предприятия, и эти показатели не требуют какого-либо усовершенствования. Кроме того, как отметил В. В. Ковалев, рассматриваемый показатель носит исключительно условный характер и в учетно-аналитической работе стран запада не применяется [39, с. 361-362].

### 2.2.6. Показатели рентабельности собственного капитала

Важным показателем, характеризующим эффективность работы организации, является *рентабельность собственного капитала*. Рентабельность собственного капитала – это основной показатель, в котором сходятся все стороны деятельности субъекта хозяйствования. Коэффициент рентабельности собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить полученный показатель с ожидаемым получением дохода от вложения этих средств в альтернативные виды деятельности; оказать влияние на уровень котировки акций компании. Этот показатель обычно рассчитывается путем отношения прибыли организации к средней величине собственного капитала.

Также рентабельность собственного капитала (*ROE*) можно получить следующими способами:

– как отношение чистой прибыли (ЧП) к средней сумме собственного капитала за определенный период (СК):

$$ROE = \text{ЧП} \cdot 100 / \text{СК};$$

– как отношение общей суммы прибыли до уплаты налогов (балансовой прибыли (БП)) к средней сумме собственного капитала:

$$ROE = \text{БП} \cdot 100 / \text{СК} = (\text{ЧП} + \text{Налоги из прибыли}) \cdot 100 / \text{СК};$$

– как отношение общей суммы прибыли до уплаты процентов и налогов к средней сумме собственного капитала:

$$ROE = (\text{ЧП} + \text{Проценты} + \text{Налоги из прибыли}) \cdot 100 / \text{СК}.$$

Большинство исследователей при расчете данного показателя применяют показатель чистой прибыли. Чистая прибыль представляет собой конечный финансовый результат деятельности организации, который остается в распоряжении ее собственников. Второй и третий варианты применяются крайне редко, они несколько завышают показатель использования собственного капитала.

Некоторые исследователи считают, что при расчете доходности собственного капитала следует учитывать не всю чистую прибыль, а только часть ее, уменьшенную на сумму чистой прибыли, использованной на выплату дивидендов по привилегированным акциям, однако в таком случае из средней стоимости собственного капитала следует исключать его часть, сформированную за счет выпуска привилегированных акций.

О. В. Ефимова отметила, что в мировой практике все шире применяется подход с применением в составе финансового результата прироста чистых активов [9, с. 344].

*Темп прироста чистых активов* считается одним из основных показателей эффективности функционирования организации и ее инвестиционной привлекательности, но поскольку прирост чистых активов в основном происходит за счет фонда переоценки имущества, это показатель следует применять при сопоставлении с темпами роста объема продаж и темпами роста чистой прибыли. Как и показатель роста чистых активов, коэффициент *устойчивости экономического роста* (Куэр) получил достаточное распространение в экономически развитых странах при получении характеристик деловой активности организаций, при этом величина деловой активности рассчитывается через отношение суммы капитализированной прибыли (Ксп) отчетного периода к собственному капиталу на начало года (Ск):

$$\text{Куэр} = \text{Ксп} : \text{Ск}.$$

Полученный коэффициент показывает, каков темп роста собственного капитала за счет результатов финансово-хозяйственной деятельности организации. Применение этого показателя существенно уточняет характеристики успешности ее развития.

### **2.2.7. Показатели оборачиваемости капитала организации**

Деловую активность в финансовом аспекте отражает *скорость оборота совокупного капитала*. От того, как быстро вложенные в активы средства превращаются в реальные деньги, зависит многое:

- конечный финансовый результат деятельности организации;
- ее финансовое положение;
- ликвидность и платежеспособность организации и т.д.

Дело в том, что именно от скорости оборота капитала зависит величина авансированного капитала, потребная для достижения запланированных объемов производства и успешного функционирования организации; потребность в дополнительном финансировании, а также:

- сумма операционных затрат, направляемая на обслуживание запасов материалов, товаров и их хранение;
- величина налогообложения;
- уровень постоянных расходов, поскольку чем быстрее совершается оборот, тем меньше этих расходов приходится на каждый оборот;
- размер прибыли и доходность как собственного капитала организации, так и совокупного.

В качестве индикаторов деловой активности хорошо зарекомендовали себя такие показатели, как *коэффициент оборачиваемости* и *длительность* одного оборота, которые имеют большое значение для любой организации. Следовательно, от точности их расчета зависят выводы по результатам анализа и эффективности управления *капиталом*, который объединяет все элементы активов в целостную категорию. Его важной чер-



той является авансирование стоимости в активы предприятия, которая обладает следующим свойством: она не потребляется, а возобновляется после каждого кругооборота капитала.

В процессе оборота капитала при условии эффективного использования средств на всех стадиях кругооборота и производства рентабельной продукции доход организации генерируется и его стоимость возрастает. Если же предприятие по результатам деятельности получает убыток, то ускоренная оборачиваемость средств еще более ухудшает финансовые результаты, и капитал расходуется. Поэтому во избежание банкротства предприятия, оказавшиеся в подобной ситуации, стремятся снизить показатель оборачиваемости.

Таким образом, скорость оборота считается мультипликатором, способствующим как повышению, так и снижению доходности вложенного капитала, т.е. оборачиваемость капитала – это *показатель интенсивности его использования*. Такая позиция отражена в модели фирмы *DuPont*:

$$ROA = K_{об} \cdot R_{об},$$

где  $ROA$  – рентабельность активов;  $K_{об}$  – коэффициент оборачиваемости активов;  $R_{об}$  – рентабельность оборота.

**Пятидесятый пример:** Если на рынке требуется продать больше товаров, то можно снизить цены. В результате такого решения рентабельность продаж снизится, но ускорится оборачиваемость капитала, и доходность совокупного капитала в результате возрастет.

При анализе скорости оборота капитала необходимо иметь информацию о реальном денежном потоке, который завершает стадию процесса его кругооборота. Для более точного определения показателей оборачиваемости капитала следует использовать положительный денежный поток (ПДП) от операционной деятельности. Соотношение выручки по отгрузке с величиной капитала, вложенного в активы (капиталоотдача), также характеризует величину интенсивности использования капитала. Данные о величине ПДП от операционной деятельности получают из отчета о движении денежных средств. Различают несколько основных показатели оборачиваемости капитала, которые приведены в табл. 2.2 [25, с. 51].

Для оценки интенсивности использования капитала можно применять обратный показатель производительности (отдачи) капитала – коэффициент загрузки (закрепления) оборотного капитала ( $K_{зок}$ ):

$$K_{зок} = \text{Средняя величина совокупных активов} / \text{Выручка от реализации}.$$

По существу, это показатель капиталоемкости продукции, который показывает, сколько совокупного капитала приходится на рубль продаж. Этот показатель значительно шире частных показателей фондоемкости, трудоемкости, материалоемкости и представляет большой интерес при анализе интенсивности использования ресурсов предприятия.

Таблица 2.2

## Основные показатели оборачиваемости капитала

Показатель	Способ расчета	Что характеризует
1. Коэффициент оборачиваемости совокупных активов	$\frac{\text{Выручка (по оплате)}}{\text{Средняя величина совокупных активов}}$	Скорость оборота совокупных активов
2. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$\frac{\text{Выручка (по оплате)}}{\text{Средняя величина оборотных активов}}$	Скорость оборота капитала в операционном цикле
3. Период оборота совокупных активов	$\frac{\text{Средняя величина совокупных активов} \cdot \text{Д}}{\text{Выручка (по оплате)}}$	Продолжительность одного оборота совокупного капитала
4. Период оборота капитала в амортизируемом имуществе	$\frac{\text{Средняя величина амортизируемого имущества}}{\text{Сумма начисленной амортизации за период}}$	Скорость оборота капитала, вложенного в недвижимость
5. Период оборота капитала в оборотных активах	$\frac{\text{Средняя величина оборотных активов} \cdot \text{Д}}{\text{Выручка (по оплате)}}$	Скорость одного оборота капитала в операционном цикле
6. Период оборота капитала в отдельных видах оборотных активов	$\frac{\text{Средняя величина } i\text{-го актива} \cdot \text{Д}}{\text{Кредитовые обороты по соответствующим счетам}}$	Продолжительность нахождения капитала в $i$ -ом виде оборотных активов
7. Капиталоотдача (КО)	$\frac{\text{Выручка (по отгрузке)}}{\text{Средняя величина совокупных активов}}$	Степень интенсивности использования капитала

### 2.2.8. Структурирование показателей эффективности организации

Эффективность деятельности организации лучше всего можно оценить с применением системы показателей рентабельности, что наиболее точно отражает сущность эффективности и позволяет обобщить характеристики результативности субъектов хозяйствования.

*Система показателей* – это упорядоченное множество различных индикаторов эффективности деятельности предприятия, в котором каждый показатель происходит из другого без его дублирования и с четким расположением в структурированной цепи. Совокупность показателей считается системой, если взаимосвязи между ними структурированы.

Отразим связи между показателями рентабельности капитала, его оборачиваемостью и прибылью продукции (рис. 2.6) [25, с. 62].

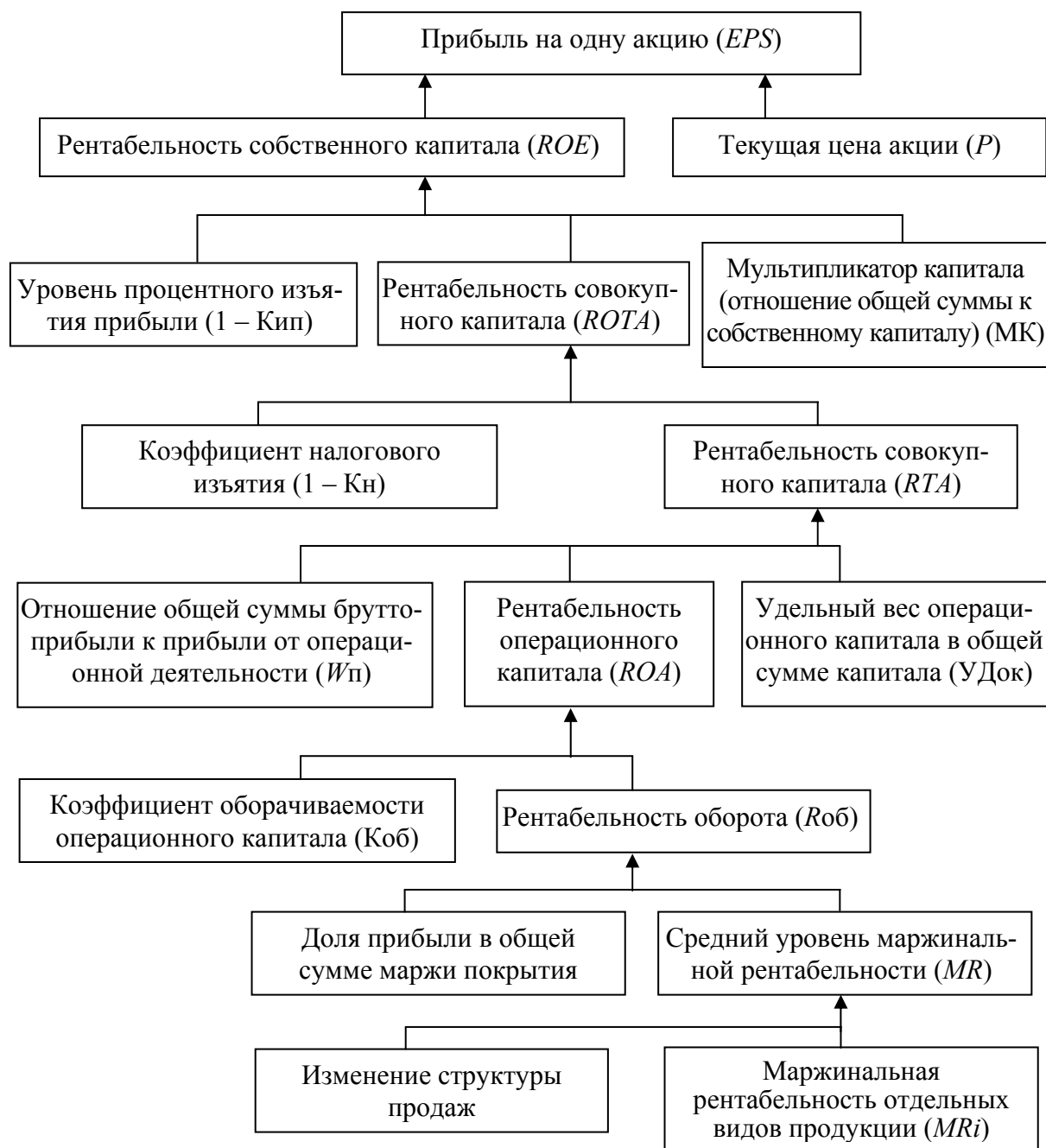


Рис. 2.6. Взаимосвязи показателей рентабельности и факторов, формирующих их уровень

Для оценки эффективности работы предприятия можно применить систему показателей, характеризующих темпы развития организации и уровень доходности бизнеса [25, с. 60]:

- 1) *темпы развития организации:*
  - темп прироста совокупных активов;

- темп прироста объемов продаж;
- темп прироста прибыли;
- темп прироста чистых активов;
- темп прироста собственного капитала за счет капитализированной прибыли (коэффициент устойчивости роста);

2) *уровень доходности бизнеса:*

- прибыль на одну акцию (*EPS*):

$$EPS = (\text{ЧП} - \text{Дпа}) / \text{Коа},$$

где ЧП – чистая прибыль; Дпа – дивиденды по привилегированным акциям; Коа – количество обыкновенных акций;

- рентабельность собственного (акционерного) капитала (*ROE*):

$$ROE = \text{ЧП} / \text{СК},$$

где СК – собственный капитал;

- рентабельность совокупных активов *RTA* и *ROTA*:

$$RTA = \text{ЕВИТ} / \text{Активы} = (\text{ЧП} + \text{Проценты} + \text{Налоги}) / \text{Активы};$$

$$ROTA = (\text{ЧП} + \text{Проц} \cdot (1 - \text{Кн})) / \text{Активы};$$

- рентабельность продаж (оборота) (*Роб*):

$$Роб = \text{Прибыль (от реализации)} / \text{выручка (от реализации)},$$

- маржинальная рентабельность (*MR*):

$$MR = \text{Маржинальная прибыль} / \text{Выручка (от реализации)},$$

- рентабельность затрат (*Рз*):

$$Рз = \text{Прибыль от реализации} / \text{Затраты (по реализации)}.$$

По уровню агрегирования факторов, позволяющих создать целостную картину эффективности работы организации, наиболее обобщающим показателем является рентабельность собственного капитала. Оставшиеся показатели с разных сторон характеризуют эффективность деятельности организации и показывают их влияние на уровень этого показателя, дополняя общую картину.

Систему обобщающих индикаторов можно дополнить частными показателями эффективности использования ресурсов организации, среди которых рентабельность персонала (как прибыль на одного работника); рентабельность капитала, вложенного в основные средства (как прибыль на рубль основных средств); прибыль на рубль оборотных активов.

Представленная система показателей позволяет оценивать эффективность работы организации, а также уровень операционного (производственного) и финансового рисков.

### **2.2.9. Выводы**

Экономика в целом и каждая отдельная организация развиваются в зависимости от наличия возможности повышения эффективности их деятельности. *Эффективность* в современной экономической науке считается категорией, характеризующей результативность хозяйствования, она раскрывает связи между затратами и результатами их применения в процессе производства.

При рассмотрении вопросов о методике расчета показателей эффективности и интенсивности использования капитала принята концепция, заключающаяся в том, что отношение чистой прибыли к затратам, выручке, общей сумме активов не представляет теоретической ценности и практической значимости. Поэтому дано обоснование целесообразности использования в расчетах трех направлений рентабельности:

- рентабельности (окупаемости) операционных затрат, рентабельности операционного капитала (т.е. прибыли от реализации до выплаты процентов и налогов);
- рентабельности совокупных активов (общей суммы прибыли от всех видов деятельности до выплаты процентов и налогов);
- рентабельности собственного капитала (чистой прибыли).

По уровню агрегирования факторов, позволяющих создать целостную картину эффективности работы организации, наиболее обобщающим показателем следует считать рентабельность собственного капитала, а оставшиеся показатели с разных сторон характеризуют эффективность деятельности организации и показывают ее влияние на уровень этого показателя, что дополняет общую финансово-экономическую характеристику организации.

### **2.2.10. Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляют собой все показатели эффективности по экономическому содержанию?
2. По каким признакам классифицируются различные показатели прибыли, позволяющие оценить эффективность функционирования предприятия?
3. Что определяет показатель *рентабельность затрат*?
4. Чтобы получить общую оценку операционной деятельности, с чем целесообразно соотносить финансовый результат от нее?
5. В чем заключается концепция рентабельности оборота (нормы прибыльности)?
6. Почему показатель общей рентабельности оборота применим наиболее часто?
7. Что понимают под капиталом компании в международном опыте?

8. Что исключают отдельные исследователи при определении размера капитала предприятия?

9. *Какой показатель* целесообразно применить при выборе способа расчета величины капитала, изменяющейся во времени?

10. *Какие показатели* достоверно характеризуют эффективность использования ресурсов предприятия и не требуют какого-либо усовершенствования?

11. Что позволяет определить коэффициент рентабельности собственного капитала?

12. Какой коэффициент показывает, насколько быстро возрастает собственный капитал за счет результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия?

13. Какие показатели хорошо зарекомендовали себя в качестве индикаторов деловой активности?

14. Перечислите основные показатели оборачиваемости капитала.

15. Что следует понимать под *системой показателей*?

16. Как рассчитать рентабельность собственного (акционерного) капитала (*ROE*)?

## **2.3. Управление формированием финансовых ресурсов нового бизнеса**

### **2.3.1. Особенности формирования финансовых ресурсов при создании нового бизнеса**

Целенаправленное формирование финансовых ресурсов во многом определяет уровень эффективности планируемой хозяйственной деятельности создаваемого бизнеса. В таких ситуациях *главной целью формирования финансовых ресурсов для создания предприятия становится привлечение достаточного объема этих ресурсов для финансирования приобретения необходимых активов и оптимизация их структуры с позиции обеспечения условий последующего эффективного использования.*

Формирование финансовых ресурсов в целях создания нового бизнеса обладает рядом следующих основных особенностей [2, с. 191-193]:

1) Для создания нового бизнеса в формировании финансовых ресурсов *не участвуют внутренние источники финансовых средств, поскольку они отсутствуют на этой стадии жизненного цикла предприятия.* Следовательно, потребность в собственных финансовых ресурсах создаваемого предприятия нельзя удовлетворить за счет его прибыли, как и потребность в заемных финансовых ресурсах – за счет текущих обязательств по расчетам, которые не сформированы до начала функционирования предприятия.

2) *Собственный капитал учредителей предприятия является основой формирования стартовых финансовых ресурсов для создания этого*

*предприятия. Для создания нового предприятия формирование стартовых финансовых ресурсов исключительно за счет заемных источников на практике встречается исключительно редко.*

*3) Формируемый учредителями в процессе создания нового предприятия стартовый капитал можно привлечь в любой форме: в форме денежных средств; различных видов основных средств; различных видов материальных оборотных активов; отдельных видов финансовых активов (ценных бумаг, обращающихся на фондовом рынке). Основой же этого капитала является денежная составляющая.*

*4) Учредители (участники) создаваемого предприятия собственный капитал вкладывают в форме уставного капитала, при этом его первоначальный размер устанавливается уставом создаваемого предприятия.*

*5) Организационно-правовые формы создания нового предприятия определяют особенности формирования его уставного капитала. Здесь проявляется регулирующее воздействие со стороны государства, устанавливающего нормативно-правовые акты.*

*6) На стадии создания предприятия возможности и круг источников привлечения заемных финансовых ресурсов существенно ограничены. Сложившиеся условия современной практики представляют собой довольно сложную и порой трудно разрешимую задачу в финансировании нового бизнеса. К тому же на начальной стадии формирования финансовых ресурсов предприятия не могут привлекаться такие заемные источники, как эмиссия облигаций, налоговый кредит и т.д.*

*7) Как правило, формирование капитала создаваемого предприятия требует подготовки специального документа – бизнес-плана. Это основной документ, в котором последовательно излагаются основные характеристики и прогнозируемые финансовые показатели нового предприятия, он определяет необходимость создания этого предприятия.*

*8) На подготовку бизнес-плана учредителями создаваемого предприятия осуществляются предстартовые расходы финансовых ресурсов, что связано с оплатой труда разработчиков бизнес-плана, финансирований исследований, связанных с разработкой данного бизнес-плана, при этом предстартовые расходы в сумму уставного капитала создаваемого предприятия не включаются.*

*9) Формирование и последующее использование финансовых ресурсов создаваемого предприятия характеризуется высоким уровнем рисков, что предопределяет соответствующий высокий уровень стоимости отдельных элементов заемных финансовых ресурсов на стадии создания предприятия.*

### 2.3.2. Общая потребность в финансовых ресурсах для создания нового бизнеса

Неполный объем формирования финансовых ресурсов на начальном этапе создания нового предприятия существенно удлиняет срок его открытия и освоения производственных мощностей и часто вообще не позволяет начать его операционную деятельность. При избыточном объеме формируемых финансовых ресурсов впоследствии неэффективно используются активы предприятия, снижается норма доходности капитала, поэтому потребности в финансовых ресурсах должны быть оптимизированы. *Общая потребность в финансовых ресурсах оптимизируется как процесс расчета такого реально необходимого их объема, который может быть эффективно использован на первоначальной стадии жизненного цикла предприятия.* Оптимизация общей потребности в финансовых ресурсах достигается следующими тремя основными методами (рис. 2.7).

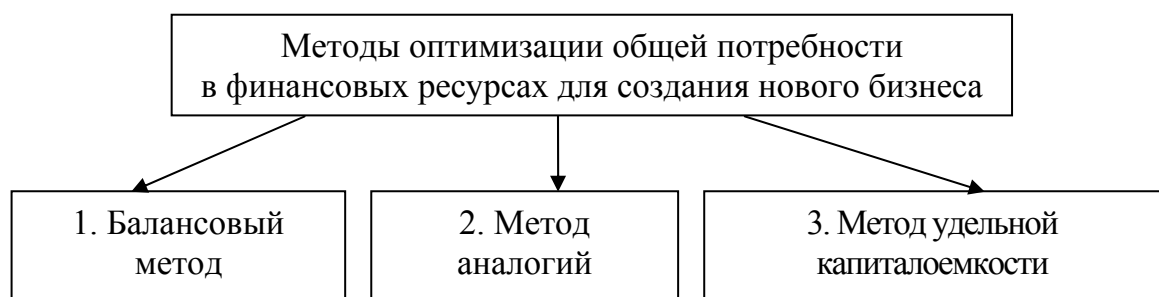


Рис. 2.7. Основные методы оптимизации общей потребности в финансовых ресурсах для создания нового бизнеса

*Первый метод – балансовый метод* оптимизации общей потребности в финансовых ресурсах. Он базируется на расчете требуемой суммы активов для начала функционирования хозяйственной деятельности нового предприятия. Расчет строится на балансовом алгоритме, в котором *общая сумма планируемых активов проектируемого предприятия равна общей потребности в финансовых ресурсах, потребных для его создания.* Поскольку еще до начала формирования активов учредители нового предприятия имеют предстартовые расходы на разработку бизнес-плана, оформление учредительских документов и т.д., расчет общей потребности в финансовых ресурсах для создания нового предприятия (бизнеса) балансовым методом проводится по формуле

$$Пфр = Па + ПРфр,$$

где Пфр – общая потребность в финансовых ресурсах, требуемых для создания нового предприятия; Па – общая потребность в активах нового предприятия, рассчитанная на стадии разработки его бизнес-плана; ПРфр – предстартовые расходы и другие единовременные затраты финансовых ресурсов, связанные с созданием нового предприятия (бизнеса).



*Второй метод – метод аналогий.* Он основан на анализе использования капитала предприятий-аналогов. Для проведения такой оценки предприятие-аналог подбирают по таким критериям, как размер предприятия, его отраслевая принадлежность, регион размещения, применяемая технология, начальная стадия жизненного цикла и другие факторы. Объем потребности в финансовых ресурсах для создания нового бизнеса данным методом определяют по четырем основным этапам:

1) *На первом этапе* по проектируемым параметрам создания и будущего функционирования нового предприятия определяют его наиболее значимые признаки (показатели), влияющие на формирование первоначального объема его финансовых ресурсов.

2) *На втором этапе* по установленным на предыдущем этапе наиболее значимым признакам (показателям) формируется предварительный перечень предприятий, которые потенциально могут быть применены в качестве аналогов создаваемого предприятия.

3) *На третьем этапе* проводится количественное сравнение показателей выбранных предприятий с определенными ранее параметрами создаваемого предприятия, влияющими на их потребность в финансовых ресурсах. По отдельным сравниваемым параметрам определяются корректирующие коэффициенты.

4) *На четвертом этапе* оптимизируется общая потребность в финансовых ресурсах, необходимых для создания нового предприятия, с учетом корректирующих коэффициентов по отдельным параметрам.

Рассмотренный метод оптимизации общей потребности в финансовых ресурсах представляет определенную сложность в практическом применении при недостаточных возможностях адекватного подбора предприятий-аналогов по всем значимым параметрам, формирующим необходимый объем финансовых ресурсов.

*Третий метод – метод удельной капиталоемкости.* Он отличается наибольшей простотой, но при этом позволяет получить наименее точный результат расчетов. Рассматриваемый вариант расчета основан на использовании показателя «капиталоемкость продукции», позволяющего анализировать величину капитала, используемого в расчете на единицу произведенной (реализованной) продукции.

Показатель получают в разрезе видов экономической деятельности как частное от деления общей величины используемого капитала (собственного и заемного) на весь объем производства (реализации) продукции. В качестве общей суммы применяемого капитала принимают среднеарифметическую величину рассматриваемого периода.

Рассматриваемый метод расчета общей потребности в финансовых ресурсах для создания нового предприятия применяется только на предварительных этапах до разработки бизнес-плана. Метод позволяет получить лишь приблизительную оценку потребности в финансовых ресурсах,

поскольку среднеотраслевой показатель капиталоемкости продукции существенно отличается на отдельных предприятиях, имеющих как различный размер, так и находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Более точную оценку потребности в финансовых ресурсах при создании нового предприятия получают при применении показателя капиталоемкости продукции на действующих предприятиях-аналогах. Расчеты производят по следующей формуле [2, с. 196-197]:

$$\text{Пфр} = \text{Кп} \cdot \text{ОР} + \text{ПРфр},$$

где Пфр – общая потребность в капитале для создания нового предприятия; Кп – показатель капиталоемкости продукции (среднеотраслевой или аналоговый); ОР – планируемый среднегодовой объем производства продукции; ПРфр – предстартовые расходы и другие единовременные затраты капитала для создания нового предприятия.

В качестве преимущества рассмотренного метода оптимизации общей потребности в финансовых ресурсах для создания нового предприятия отметим то, что он автоматически задает показатели капиталоемкости предприятия при его функционировании.

В применяемых системах управления формированием финансовых ресурсов при создании новых предприятий (нового бизнеса) значительная роль отводится обоснованию выбора схемы и источников финансирования этого предприятия.

### 2.3.3. Схемы и источники финансирования нового бизнеса

При формировании структуры финансовых ресурсов, потребных для создания нового предприятия, применяются две схемы его функционирования: полное финансирование и смешанное финансирование (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Принципиальные схемы формирования нового бизнеса

При *полном финансировании* формирование финансовых ресурсов проектируемого предприятия осуществляется исключительно за счет соб-

ственных видов этого предприятия в соответствии с организационно-правовыми формами создаваемого бизнеса. На этом этапе жизненного цикла предприятия доступ к заемным источникам финансовых ресурсов затруднен.

При *смешанном финансировании* формирование финансовых ресурсов создаваемого предприятия осуществляется как за счет собственных, так и за счет заемных их видов, но в разных пропорциях. На первоначальном этапе функционирования нового предприятия доля самофинансирования нового бизнеса значительно выше доли заемных финансовых ресурсов (кредитного финансирования). Схема финансирования нового бизнеса выбирается с учетом особенностей использования как собственного капитала, так и заемного.

Отметим основные *положительные особенности* применения *собственного капитала*:

1) *простота привлечения*, поскольку решения, связанные с увеличением собственного капитала, принимают собственники и менеджеры предприятия без учета мнения других субъектов хозяйствования;

2) *более высокая способность генерирования прибыли* во всех сферах деятельности, поскольку использование собственного капитала не сопровождается уплатой ссудного процента в различных формах;

3) *обеспечение финансовой устойчивости развития предприятия*, его платежеспособности в долгосрочном периоде и, соответственно, снижение риска банкротства.

В качестве недостатков применения собственного капитала следует отметить следующее:

1) ограничение объема привлечения и возможности существенного расширения операционной и инвестиционной деятельности предприятия при благоприятной конъюнктуре рынка на отдельных этапах его жизненного цикла;

2) более высокая стоимость формирования капитала по сравнению с альтернативными источниками;

3) отсутствие возможности прироста коэффициента рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных финансовых средств, без которого не обеспечивается превышение коэффициента финансовой рентабельности деятельности предприятия над экономической.

В целом *при использовании предприятием только собственного капитала наблюдается наивысшая финансовая устойчивость и не используются финансовые возможности прироста прибыли на вложенный капитал*.

Основные *положительные особенности*, характерные для применения *заемного капитала*:

1) расширенные возможности привлечения средств;

2) обеспечение роста финансового потенциала предприятия при наличии потребности расширения его активов и возрастании темпов роста объема хозяйственной деятельности;

3) пониженная (в сравнении с собственным капиталом) стоимость за счет эффекта «налогового щита» – изъятия затрат по его обслуживанию из налогооблагаемой базы относительно налога на прибыль;

4) способность генерировать прирост финансовой рентабельности – коэффициента рентабельности собственного капитала.

В качестве недостатков нельзя не отметить следующее:

1) применение заемного капитала генерирует опасные финансовые риски в хозяйственной деятельности предприятия, возрастающие пропорционально росту удельного веса заемного капитала: риск снижения финансовой устойчивости, риск потери платежеспособности;

2) сформированные за счет заемного капитала активы генерируют меньшую норму прибыли, снижающуюся на сумму выплачиваемого процентного процента во всех его формах;

3) неустойчивая стоимость заемного капитала, зависящая от колебаний конъюнктуры финансового рынка;

4) усложненная процедура привлечения заемного капитала, поскольку требуются сторонние гарантии или залог при предоставлении кредитных ресурсов.

Выбранная схема финансирования формирует соответствующую систему источников привлечения финансовых ресурсов для создания нового предприятия (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Источники формирования финансовых ресурсов создаваемого предприятия

Собственные финансовые ресурсы	Заемные финансовые ресурсы	
	Долгосрочные	Краткосрочные
<i>Капитал</i> частных инвесторов, непосредственно вкладываемый в уставный фонд предприятия	<i>Долгосрочные</i> кредиты банков	<i>Краткосрочные</i> кредиты банков
<i>Капитал</i> инвесторов, привлекаемый аз счет подписки на акции предприятия	<i>Долгосрочные</i> кредиты и займы небанковских финансовых институтов	<i>Краткосрочные</i> кредиты и займы небанковских финансовых институтов
<i>Средства</i> государственного и местного бюджетов, направляемые на безвозмездное финансирование предприятия	<i>Государственные</i> целевые и льготные кредиты	<i>Товарный</i> (коммерческий) кредит, предоставляемый поставщикам сырья и материалов
<i>Безвозмездная</i> финансовая помощь негосударственных фондов и институтов	<i>Финансовый</i> лизинг	

В целом при использовании заемного капитала предприятие имеет более высокий финансовый потенциал своего развития, при этом формируется дополнительный объем активов и возможности прироста финансовой рентабельности деятельности, однако повышается генерирование финансового риска и угрозы банкротства пропорционально росту доли заемного капитала в общей его сумме.

### 2.3.4. Целевая структура капитала предприятия

В наиболее общем виде понятие структура капитала зарубежные и отечественные экономисты характеризуют как соотношение собственного и заемного капитала предприятия. В то же время, рассматривая как собственный, так и заемный капитал, отдельные экономисты в эти понятия вкладывают различное конкретное содержание (рис. 2.9).

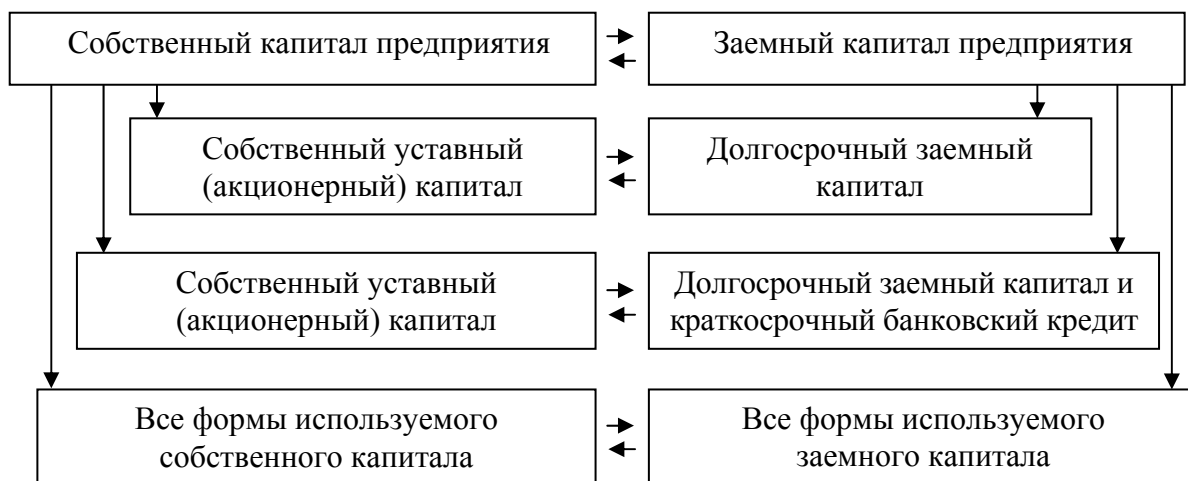


Рис. 2.9. Варианты соотнесения различных видов капитала предприятия при определении его структуры

Понятие структура капитала изначально рассматривалось только как соотношение используемого предприятием собственного уставного (акционерного) и долгосрочного заемного капитала. Такая трактовка содержания данного понятия относится практически ко всем классическим теориям структуры капитала, исследующим соотношения в его составе удельного веса собственного капитала (например, эмитируемых акций) и заемного (например, облигаций). Такой подход к структуре капитала с выделением только долгосрочных его видов характерен для многих современных экономистов. С возрастанием роли банковского кредита в финансировании хозяйственной деятельности предприятий и появившейся практикой реструктуризации краткосрочных видов кредитов в долгосрочные ряд экономистов предложили расширить состав заемного капитала, включив в него краткосрочные банковские кредиты.

В современный период значительная часть экономистов считает возможным рассматривать все виды собственного и заемного капитала предприятия в анализе понятия *структура капитала*. В составе *собственного капитала* следует рассматривать как первоначально инвестированный его объем в виде *акционерного, паевого или индивидуального капитала, функционирующего уставного* капитала предприятия, так и накопленную в дальнейшем его часть в форме различных резервов и предполагаемую к реинвестированию вновь сформированную прибыль (нераспределенную прибыль). Аналогично должен рассматриваться заемный капитал во всех формах его использования предприятием (финансовый лизинг, коммерческий кредит всех видов, текущие обязательства по расчетам и т.д.). Представленная трактовка понятия *структуры капитала* позволяет значительно расширить объем практического применения этой теоретической концепции в финансовой деятельности предприятия, связанной с формированием его финансовых ресурсов.

С учетом вышеизложенного, И. А. Бланк предложил понятие *структуры капитала* в следующей формулировке: «*Структура капитала представляет собой соотношение всех форм собственных и заемных финансовых ресурсов, используемых предприятием в процессе своей хозяйственной деятельности для формирования активов*» [2, с. 207].

На конкретных предприятиях формируется достаточно обширный методический инструментарий оптимизации показателя *структуры капитала*, при этом основными критериями оптимизации, самостоятельно выбираемыми предприятиями, считаются:

- приемлемый уровень доходности и риска в деятельности предприятия;
- минимизация средневзвешенной стоимости капитала предприятия;
- максимизация рыночной стоимости предприятия.

При оптимизации устанавливается *целевая структура капитала*, под которой понимается *соотношение собственных и заемных источников формирования капитала предприятия, позволяющее в полной мере обеспечить достижение выбранного критерия ее оптимизации*. Выбранная *целевая структура капитала* обеспечивает плановый уровень доходности и риска в деятельности предприятия, минимизирует его средневзвешенную стоимость и максимизирует рыночную стоимость предприятия. Этот показатель входит в систему стратегических целевых нормативов развития предприятия.

Основным механизмом реализации задачи *оптимизации структуры капитала* с учетом заданного уровня его доходности и риска является *финансовый леверидж*, характеризующий использование предприятием заемных средств, влияющий на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала.

*Эффектом финансового леве­риджа* является показатель, отражающий уровень дополнительно генерируемой прибыли на собственный капитал при разной доле использования заемных средств, который рассчитывается по формуле

$$\text{ЭФЛ} = (1 - \text{Снп}) \cdot (\text{КВРа} - \text{ПК}) \cdot \text{ЗК} / \text{СК},$$

где ЭФЛ – эффект финансового рычага, отражающий прирост коэффициента рентабельности собственного капитала, %; Снп – ставка налога на прибыль, коэффициент; КВРа – коэффициент валовой рентабельности активов как отношение валовой прибыли к средней стоимости активов, %; ПК – средний размер процентов за кредит, уплачиваемых предприятием за пользование заемным капиталом, %; ЗК – средняя сумма используемого предприятием заемного капитала; СК – средняя сумма собственного капитала предприятия.

В данной формуле присутствуют три составляющие:

1) *налоговый корректор* финансового леве­риджа  $(1 - \text{Снп})$ , показывающий, в какой степени проявляется эффект финансового леве­риджа в связи с разным уровнем налогообложения прибыли;

2) *дифференциал* финансового леве­риджа  $(\text{КВРа} - \text{Пк})$ , характеризующий разницу между коэффициентом валовой рентабельности активов и средним размером процента за кредит;

3) *коэффициент* финансового леве­риджа  $(\text{ЗК} / \text{СК})$ , характеризующий сумму заемного капитала, используемого предприятием, в расчете на рубль собственного капитала.

Эти составляющие позволяют своеобразно и целенаправленно управлять эффектом финансового леве­риджа при осуществлении финансовой деятельности предприятия. Кратко рассмотрим специфику этих составляющих в управлении финансовым леве­риджем.

***Налоговый корректор финансового леве­риджа*** от деятельности предприятия не зависит, поскольку ставка налога на прибыль устанавливается законодательно, но в процессе управления финансовым леве­риджем дифференцированный налоговый корректор используется в случаях, если:

1) для различных видов деятельности установлены дифференцированные ставки налогообложения прибыли;

2) по отдельным видам деятельности предприятие имеет налоговые льготы по прибыли;

3) дочерние фирмы предприятия функционируют в свободных экономических зонах своей страны, где применяется льготный режим налогообложения прибыли;

4) дочерние фирмы предприятия осуществляют деятельность в государствах, где уровень налогообложения прибыли существенно ниже.

В отмеченных случаях можно воздействовать на отраслевую либо региональную структуру производства, что отразится на составе прибыли по уровню ее налогообложения, и, снижая среднюю ставку налогообложения прибыли, при прочих равных условиях повысить воздействие налогового корректора финансового левериджа на его эффект.

**Дифференциал финансового левериджа** – это главный элемент, формирующий положительный эффект финансового левериджа. Проявление эффекта заметно тогда, когда уровень валовой прибыли, генерируемый активами предприятия, выше среднего размера процента за используемый кредит. Чем выше положительное значение дифференциала финансового левериджа, тем при прочих равных условиях будет выше его эффект.

*Формирование отрицательного значения дифференциала финансового левериджа* по любой причине приводит к снижению коэффициента рентабельности собственного капитала, и использование предприятием заемного капитала приносит отрицательный эффект.

**Коэффициент финансового левериджа** – это тот рычаг, который мультиплицирует положительный или отрицательный эффект, получаемый от соответствующего значения его дифференциала. Если значение дифференциала положительное, то любой прирост коэффициента финансового левериджа вызовет еще больший прирост коэффициента рентабельности собственного капитала. При отрицательном значении дифференциала прирост коэффициента финансового левериджа приведет к еще большему снижению коэффициента рентабельности собственного капитала. Таким образом, прирост коэффициента финансового левериджа мультиплицирует еще больший прирост его эффекта (положительный или отрицательный, в зависимости от соответствующей величины дифференциала финансового левериджа). Механизм воздействия финансового левериджа на уровень прибыльности собственного капитала и уровень финансового риска позволяет целенаправленно управлять стоимостью и структурой капитала предприятия. Наибольшая эффективность механизма финансового левериджа проявляется в процессе оптимизации структуры капитала предприятия.

*Оптимальная структура капитала* – это такое соотношение использования собственных и заемных средств, которое формирует наиболее эффективную пропорциональность между коэффициентами финансовой рентабельности и финансовой устойчивости предприятия, т.е. максимизируется рыночная стоимость предприятия.

### **2.3.5. Содержание процесса управления формированием собственных финансовых ресурсов предприятия**

При управлении формированием собственных финансовых ресурсов предприятия применяются шесть основных этапов (рис. 2.10).





Рис. 2.10. Типовые этапы управления формированием собственных финансовых ресурсов предприятия

На *первом этапе* «Анализ формирования собственных финансовых ресурсов предприятия в прошедшем периоде» достигается цель выявления потенциала формирования собственных финансовых ресурсов и проверяется его соответствие принятым темпам развития предприятия. Этап выполняется в три стадии:

- *первая стадия анализа* – изучение общего объема формирования собственных финансовых ресурсов, проверка соответствия темпов прироста собственного капитала темпам прироста активов и объему реализуемой продукции предприятия, уточнение динамики удельного веса собственных ресурсов в общем объеме формирования финансовых ресурсов предшествующего периода;

- *вторая стадия анализа* – выбор источников формирования собственных финансовых ресурсов. Обращается внимание на соотношение внешних и внутренних источников формирования собственных финансовых ресурсов, а также на стоимость дополнительного привлечения собственного капитала из выбираемых источников;

- *третья стадия анализа* – оценка достаточности собственных финансовых ресурсов, сформированных предприятием в предшествующем

плановому периоду. В качестве критерия такой оценки принимается показатель «сумма прироста чистых активов предприятия», динамика которого отражает тенденцию обеспеченности предприятия собственными финансовыми ресурсами.

На *втором этапе* «Определение общей потребности в собственных финансовых ресурсах» проводятся расчеты по формуле

$$\text{Пофр} = \text{Пк} \cdot \text{Уск} / 100 - \text{СКн} + \text{Пр},$$

где Пофр – общая потребность в собственных финансовых ресурсах на планируемый период; Пк – общая потребность в капитале на конец планируемого периода; Уск – планируемый удельный вес собственного капитала в его общей сумме; СКн – сумма собственного капитала на начало планируемого периода; Пр – сумма прибыли, направляемой на потребление в планируемом периоде.

Полученная в результате расчета величина общей потребности включает необходимую сумму собственных финансовых ресурсов, формируемых за счет как внутренних, так и внешних источников.

На *третьем этапе* «Оценка стоимости привлечения собственного капитала из различных источников» проводится оценка в разрезе основных видов собственных финансовых ресурсов, формируемых за счет внутренних и внешних источников. Результаты такой оценки являются основой для разработки управленческих решений, направленных на выбор альтернативных источников формирования собственных финансовых ресурсов, обеспечивающих прирост собственного капитала предприятия.

На *четвертом этапе* «Обеспечение максимального объема привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников» сначала реализуются все возможности формирования финансовых ресурсов за счет внутренних источников. Поскольку главными планируемыми внутренними источниками формирования этих ресурсов являются сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений, в первую очередь в процессе планирования следует предусмотреть возможности их роста за счет различных резервов.

Применение метода *ускоренной амортизации* активной части основных средств предприятий стимулирует возможности формирования собственных финансовых ресурсов за счет этого метода [30]. Но поскольку при применении метода ускоренной амортизации возрастание суммы амортизационных отчислений отдельных видов основных средств приводит к соответствующему уменьшению суммы прибыли, при поиске резервов роста собственных ресурсов за счет внутренних источников необходимо исходить из необходимости максимизации их совокупной суммы, руководствуясь следующим критерием:

$$\text{ЧП} + \text{АО} \rightarrow \text{СФР}_{\text{макс}},$$

где ЧП – планируемая сумма чистой прибыли предприятия; АО – планируемая сумма амортизационных отчислений; СФР<sub>макс</sub> – максимальная сумма собственных финансовых ресурсов, формируемых за счет внутренних источников.

На *пятом этапе* «Обеспечение необходимого объема привлечения собственных финансовых ресурсов из внешних источников» формируется та их часть, которая не сформировалась за счет внутренних источников финансирования. Если же внутренние источники собственных финансовых ресурсов полностью обеспечили потребность в них на плановый период, то необходимость проведения данного этапа отпадает.

При расчете потребности в привлечении собственных финансовых ресурсов из внешних источников применяется следующая формула:

$$\Delta\text{СФР}_{\text{внеш}} = \text{Псфр} - \Delta\text{СФР}_{\text{внут}},$$

где  $\Delta\text{СФР}_{\text{внеш}}$  – потребность в привлечении собственных финансовых ресурсов из внешних источников; Псфр – общая потребность в собственных финансовых ресурсах предприятия на планируемый период;  $\Delta\text{СФР}_{\text{внут}}$  – сумма собственных финансовых ресурсов, необходимых к привлечению за счет внутренних источников.

Как правило, потребность в собственных финансовых ресурсах за счет внешних источников удовлетворяется путем привлечения дополнительного паевого капитала (владельцев или других инвесторов), дополнительной эмиссии акций и т.д.

На *шестом этапе* «Оптимизация соотношения внутренних и внешних источников формирования собственных финансовых ресурсов» непосредственно осуществляется процесс этой оптимизации, основывающийся на таких критериях, как:

– *обеспечение минимальной совокупной стоимости* привлечения собственных финансовых ресурсов. При стоимости привлечения собственных финансовых ресурсов за счет внешних источников, значительно превышающих планируемую стоимость привлечения заемных средств, следует отказаться от такого формирования собственных финансовых ресурсов;

– *обеспечение сохранения управления* предприятием его первоначальными учредителями. К потере такой управляемости может привести возрастание дополнительного паевого или акционерного капитала за счет сторонних инвесторов.

Насколько эффективна разработанная политика *формирования собственных финансовых ресурсов* (ФСФР), можно оценить с помощью коэффициента самофинансирования развития предприятия в плановом периоде, уровень которого должен направлять предприятие на достижение поставленной цели.

*Коэффициент самофинансирования* развития предприятия рассчитывают по формуле

$$K_{сф} = СФР / (\Delta A + Псфр),$$

где  $K_{сф}$  – коэффициент самофинансирования планового периода развития предприятия; СФР – планируемый объем формирования собственных финансовых ресурсов;  $\Delta A$  – планируемый рост активов предприятия; Псфр – планируемый объем расходования собственных финансовых ресурсов предприятия на цели потребления.

Чтобы политика ФСФР была успешно реализована, предприятие должно решить следующие основные задачи [37]:

- 1) обеспечить максимизацию формирования операционной прибыли предприятия с учетом допустимого уровня финансового риска;
- 2) эффективно формировать амортизационный поток (проводить амортизационную политику) предприятия;
- 3) осуществлять дополнительную эмиссию акций или привлекать дополнительно паевой капитал.

### **2.3.6. Содержание процесса управления формированием заемных финансовых ресурсов предприятия**

Невозможно на предприятии обеспечить эффективную финансовую деятельность, не привлекая постоянно заемные финансовые ресурсы. Именно применение заемного капитала позволяет существенно расширить объем хозяйственной деятельности предприятия, более эффективно использовать собственный капитал, ускорить формирование целевых финансовых фондов и, что главное, в конечном итоге повысить рыночную стоимость предприятия. Собственный капитал составляет основу любого бизнеса, но в практике предприятий чаще всего объем заемных средств значительно превышает объем собственного капитала, поэтому *управление привлечением заемных финансовых ресурсов является целенаправленным процессом их формирования из разнообразных источников и в разных формах для обеспечения потребности предприятия в заемной капитале на всех этапах его развития.*

Рассмотрим основные этапы процесса управления привлечением заемных финансовых ресурсов предприятия (рис. 2.11).

На *первом этапе* «Анализ привлечения и использования заемных финансовых ресурсов в прошедшем периоде» достигается цель - выявления объема, состава и форм привлечения заемных финансовых ресурсов (ЗФР) предприятия, оценивается эффективность их использования. Этап выполняется на пяти стадиях:

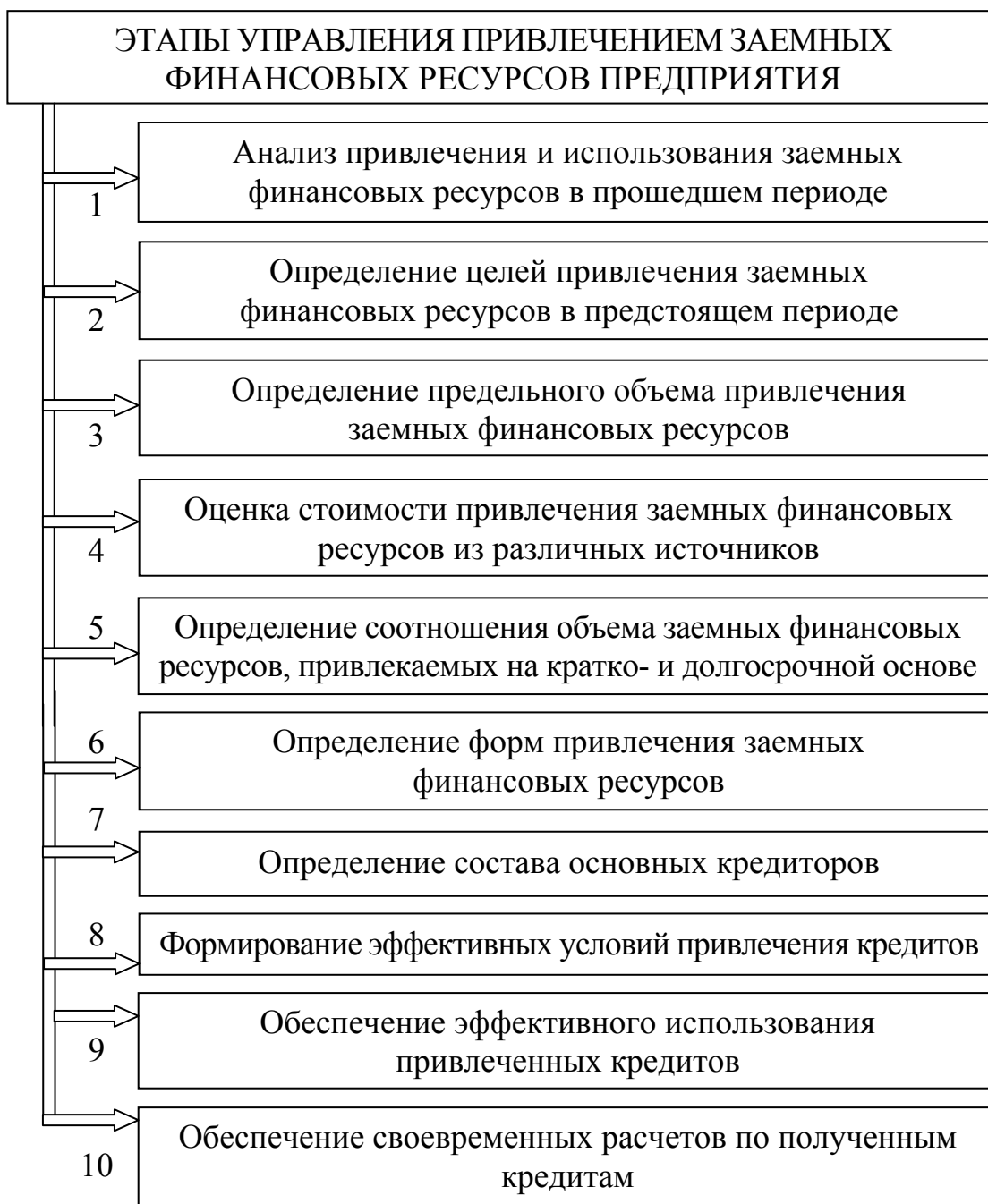


Рис. 2.11. Типовые этапы управления привлечением заемных финансовых ресурсов

– на первой стадии анализа изучается динамика общего объема привлечения ЗФР в анализируемом периоде, при этом темпы динамики сопоставляют с темпами прироста суммы собственных финансовых ресурсов, объемов операционной и инвестиционной деятельности, а также общей суммы активов предприятия;

– на второй стадии анализа определяют основные формы привлечения ЗФР, анализируют за ряд лет удельный вес сформированных финан-

сового кредита, товарного кредита и текущих обязательств по расчетам в общей сумме ЗФР, используемых предприятием;

– *на третьей стадии анализа* рассчитывают соотношение объемов используемых предприятием ЗФР по периоду их привлечения. Для этого применяют соответствующую группировку используемого заемного капитала по данному признаку, изучают динамику соотношения кратко- и долгосрочных ЗФР предприятия и проверяют их соответствие объему используемых оборотных и необоротных активов;

– *на четвертой стадии анализа* изучают состав конкретных кредиторов предприятия и условия предоставления ими разнообразных форм финансового и коммерческого кредитов, которые анализируются с позиций их соответствия конъюнктуре финансового и товарного рынков;

– *на пятой стадии анализа* изучают эффективность применения ЗФР в целом по предприятию и его отдельных форм, для чего используют показатели оборачиваемости и рентабельности привлеченного заемного капитала.

В результате проведенного этапа появляется возможность оценивать целесообразность использования ЗФР предприятия в конкретных объемах и формах.

На *втором этапе* «Определение целей привлечения ЗФР в планируемом периоде» необходимо определить цели, поскольку заемный капитал привлекается на строго целевой основе (это одно из условий их последующего эффективного использования). Основными целями, для которых предприятия привлекают ЗФР, являются следующие:

1) *пополнение необходимого объема постоянной части оборотных средств.* В современный период у многих предприятий, осуществляющих производственную деятельность, отсутствует возможность полностью финансировать эту часть оборотных активов за счет собственного капитала, и значительная доля этого финансирования проводится за счет ЗФР;

2) *обеспечение формирования переменной части оборотных активов.* Предприятие может применять разнообразные модели финансирования этих активов, но во всех случаях переменная часть оборотных активов полностью или частично финансируется за счет ЗФР;

3) *формирование недостающего объема инвестиционных ресурсов.* В данном случае целью привлечения ЗФР выступает необходимость ускорения реализации отдельных проектов предприятия: новое строительство, реконструкция, модернизация; обновление основных фондов (финансовый лизинг) и т.д.;

4) *обеспечение социально-бытовых потребностей своих работников.* Здесь ЗФР привлекаются с целью выдачи ссуд работникам предприятия на индивидуальное строительство жилья, обустройство садово-огородных участков и другие аналогичные цели;

5) *иные временные нужды*. Принцип целевого привлечения ЗФР обеспечивается и тогда, когда такое их привлечение применяется, как правило, на короткие сроки и в невысоких объемах.

На *третьем этапе* «Определение предельного объема ЗФР» предприятие устанавливает лимит использования ЗФР в своей хозяйственной деятельности, руководствуясь двумя основными условиями:

– *предельным эффектом финансового левиреджа*. Поскольку объем собственных финансовых ресурсов формируется на предыдущем этапе, общая сумма используемого собственного капитала уже определена. Остается по отношению к ней рассчитать коэффициент финансового левиреджа, при котором достигается его максимальный эффект. Затем вычисляется соответствующий предельный объем ЗФР, обеспечивающий эффективное использование собственного капитала;

– *обеспечением достаточной финансовой устойчивости предприятия*, которую следует оценить не только с позиций самого предприятия, но и с позиций его возможных кредиторов, что в будущем обеспечит снижение стоимости привлечения ЗФР.

На *четвертом этапе* «Оценка стоимости привлечения ЗФР из различных источников» проводится оценка в разрезе различных форм ЗФР, привлекаемых предприятием из внешних и внутренних источников. В результате появляется возможность обоснованного выбора альтернативных источников привлечения ЗФР, удовлетворяющих потребности предприятия в заемном капитале.

На *пятом этапе* «Определение соотношения объема ЗФР, привлекаемых на кратко- и долгосрочной основе» это соотношение определяется в соответствии с целями их использования в предстоящем периоде. Для расширения объема собственных финансовых ресурсов и формирования недостающих инвестиционных ресурсов привлекаются, как правило, ЗФР на *долгосрочный период* (на срок свыше одного года). Для остальных целей использования ЗФР привлекаются на краткосрочной основе. В рамках каждого периода в разрезе целевых направлений их предстоящего использования осуществляется расчет необходимого размера ЗФР.

*Полный срок использования ЗФР* (это период времени с начала их поступления до окончательного погашения всей суммы долга) включает в себя три временных периода:

– срок полезного использования – период времени, в течение которого предприятие использует ЗФР в своей деятельности;

– льготный (грационный) период – период времени с момента окончания полезного использования ЗФР до начала погашения долга. Это *резерв времени* для аккумуляции необходимых денежных средств;

– срок погашения – период времени, в течение которого производится полная выплата основного долга и процентов по используемым ЗФР.

*Средний срок использования ЗФР* (средний расчетный период, в течение которого они находятся в использовании на предприятии) определяют по формуле:

$$ССз = СПз / 2 + ЛП + ПП / 2,$$

где ССз – средний срок использования ЗФР; СПз – срок полезного использования ЗФР; ЛП – льготный (грационный) период; ПП – срок погашения.

Средний срок применения ЗФР определяют по каждому целевому направлению использования этих средств; по объему привлечения; по срокам (кратко- или долгосрочная основа); по привлекаемой сумме ЗФР в целом. Соотношение ЗФР, привлекаемых на кратко- и долгосрочной основе, часто оптимизируют и с учетом стоимости их привлечения.

На *шестом этапе* «Определение форм привлечения ЗФР» осуществляется выбор форм привлечения ЗФР исходя из целей и специфики своей хозяйственной деятельности. Эти формы дифференцируются в разрезе финансового кредита; товарного (коммерческого) кредита и прочих его форм.

На *седьмом этапе* «Определение состава основных кредиторов» выявляется состав, определяемый формами привлечения ЗФР. Как правило, основными кредиторами предприятия становятся его постоянные поставщики, с которыми налажены длительные коммерческие связи, и коммерческий банк, выполняющий его расчетно-кассовые операции.

На *восьмом этапе* «Формирование эффективных условий привлечения кредитов» применяются следующие из числа важнейших этих условий:

- срок предоставления кредита;
- ставка процента за кредит;
- условия выплаты суммы процента;
- условия выплаты основной суммы долга;
- прочие условия, связанные с получением кредита.

*Срок предоставления кредита* – одно из определяющих условий его привлечения. Оптимальным считается такой срок предоставления кредита, в течение которого цель его привлечения реализуется полностью.

*Ставка процента за кредит* разделяется по трем основным параметрам (форма, вид и размер):

– Применяются две основные формы ставки процента за кредит: процентная ставка (в целях наращивания суммы долга) и учетная ставка (в целях дисконтирования суммы долга). При одинаковом размере ставок следует выбирать процентную ставку, поскольку расходы по обслуживанию долга будут меньшими.

– По применяемым видам выделяют фиксированную ставку процента (устанавливается на весь срок кредита) и плавающую ставку процента (ее размер периодически пересматривается в зависимости от изменения учетной ставки центрального банка, темпов инфляции и конъюнктуры



финансового рынка). Период неизменной ставки процента называют *процентным*. При инфляции предприятиям предпочтительной является фиксированная ставка или плавающая с высоким процентным периодом.

– Размер ставки процента за кредит – это определяющее условие при оценке его стоимости. Если кредит товарный, то при оценке он принимается в размере ценовой скидки продавцам за проведение немедленного расчета за поставку товаров.

*Условия выплаты суммы процента* относятся к порядку выплаты его суммы. Указанный порядок принципиально сводится к трем вариантам:

- выплате всей суммы процентов в момент получения кредита;
- выплате суммы процента равномерными частями;
- выплате всей суммы процентов в момент уплаты основной суммы долга (т.е. при погашении кредита), что для предприятия является наиболее предпочтительным вариантом.

*Условия выплаты основной суммы долга* связаны с предусматриваемыми периодами его возврата и также сводятся к трем принципиальным вариантам:

- частичному погашению основной суммы долга в течение общего периода функционирования кредита;
- полному погашению суммы долга по истечении срока использования кредита;
- погашению основной или части суммы долга с предоставлением льготного периода по истечению срока полезного использования кредита.

Наиболее предпочтительным для *предприятия* является третий вариант условий.

*Прочие условия, связанные с получением кредита.* Здесь может предусматриваться необходимость страхования кредита, выплаты дополнительного комиссионного вознаграждения банку, может быть предусмотрен разный уровень размера кредита по отношению к сумме залога или заклада и т.д.

На *девятом этапе* «Обеспечение эффективного использования кредитов» в расчетах в качестве критерия такой эффективности используют показатели оборачиваемости и рентабельности ЗФР.

На *десятом этапе* «Обеспечение своевременных расчетов по полученным кредитам» заранее резервируется специальный возвратный фонд. Платежи по обслуживанию кредитов вносят в платежный календарь и в процессе мониторинга текущей финансовой деятельности их контролируют. Если предприятие привлекает большой объем ЗФР в формах финансового и товарного (коммерческого) кредитов, для управления привлечением ЗФР их детализируют в разрезе указанных форм кредитов.

### 2.3.7. Выводы

Целенаправленное формирование финансовых ресурсов во многом определяет уровень эффективности планируемой хозяйственной деятельности создаваемого бизнеса. В таких ситуациях *главной целью формирования финансовых ресурсов для создания предприятия становится привлечение достаточного объема этих ресурсов для финансирования приобретения необходимых активов и оптимизация их структуры с позиции обеспечения условий последующего эффективного использования.*

*Общая потребность в финансовых ресурсах оптимизируется как процесс расчета реально необходимого такого их объема, который может быть эффективно использован на первоначальной стадии жизненного цикла предприятия.* Оптимизация общей потребности в финансовых ресурсах достигается следующими тремя основными методами: балансовым, методом аналогий и методом удельной капиталоемкости.

При *полном финансировании* формирование финансовых ресурсов нового предприятия осуществляется исключительно за счет его собственных средств в соответствии с организационно-правовыми формами создаваемого бизнеса. На этом этапе жизненного цикла предприятия доступ к заемным источникам финансовых ресурсов затруднен. При *смешанном финансировании* формирование финансовых ресурсов создаваемого предприятия производится как за счет собственных, так и за счет заемных их видов, но в разных пропорциях. На первоначальном этапе функционирования предприятия доля самофинансирования нового бизнеса значительно выше доли заемных финансовых ресурсов (кредитного финансирования). Схема финансирования нового бизнеса выбирается с учетом особенностей использования как собственного капитала, так и заемного.

При оптимизации устанавливается *целевая структура капитала*, под которой понимается *соотношение собственных и заемных источников формирования капитала предприятия, позволяющее в полной мере обеспечить достижение выбранного критерия ее оптимизации.* Выбранная *целевая структура капитала* обеспечивает плановый уровень доходности и риска в деятельности предприятия, минимизирует его средневзвешенную стоимость и максимизирует рыночную стоимость предприятия. Этот показатель входит в систему стратегических целевых нормативов развития предприятия.

Как эффективна разработанная *политика формирования собственных финансовых ресурсов*, можно оценить с помощью коэффициента самофинансирования развития предприятия в плановом периоде, уровень которого должен направлять предприятие на достижение поставленной цели.

Обеспечить эффективную финансовую деятельность на предприятии невозможно без постоянного привлечения заемных финансовых ресурсов. Именно применение заемного капитала позволяет существенно расширить

объем хозяйственной деятельности предприятия, более эффективно использовать собственный капитал, ускорить формирование целевых финансовых фондов и главное – в конечном итоге повысить рыночную стоимость предприятия. Собственный капитал составляет основу любого бизнеса, но в практике предприятий чаще всего объем заемных средств значительно превышает объем собственного капитала. Поэтому *управление привлечением заемных финансовых ресурсов – это целенаправленный процесс их формирования из разнообразных источников и в разных формах для обеспечения потребности предприятия в заемном капитале на всех этапах его развития.*

### **2.3.8. Вопросы для самоконтроля**

1. Что является главной целью формирования финансовых ресурсов для создания предприятия?
2. Какими основными особенностями обладает формирование финансовых ресурсов в целях создания нового бизнеса?
3. Перечислите основные методы оптимизации общей потребности в финансовых ресурсах для создания нового бизнеса.
4. Какой метод оптимизации общей потребности в финансовых ресурсах представляет определенную сложность на практике при недостаточных возможностях адекватного подбора предприятий-аналогов по всем значимым параметрам, формирующим необходимый объем финансовых ресурсов?
5. Какие две схемы функционирования применяются при формировании структуры финансовых ресурсов, потребных для создания нового предприятия?
6. Какие основные *положительные особенности* характеризуют применение *собственного капитала*?
7. Какие недостатки характерны для применения только *собственного капитала*?
8. Что показывает *налоговый корректор* финансового левириджа (1 – Снп)?
9. Что характеризует *дифференциал* финансового левириджа (КВРа – Пк)?
10. Что характеризует *коэффициент* финансового левириджа (ЗК / СК)?
11. Назовите основные этапы управления формированием собственных финансовых ресурсов предприятия.
12. По какой формуле рассчитывают *коэффициент самофинансирования* развития предприятия?
13. Какие основные задачи должно решить предприятие, чтобы успешно реализовать политику ФСФР?
14. Перечислите основные этапы управления привлечением заемных финансовых ресурсов.
15. По каким трем основным параметрам разделяется *ставка процента за кредит*?

## 2.4. Перемены и создание бизнеса будущего

### 2.4.1. Основные принципы политики перемен

Если раньше много говорилось о преодолении сопротивления переменам, публиковались работы и проводились семинары по менеджменту, то в современный период все уже смирились с неизбежностью перемен. Как выразился П. Друкер, *перемены перешли в ту же категорию, к которой относятся смерть и налоги – лучше с ними встретиться позже, а еще лучше – не встречаться никогда* [7, с. 91].

Для современных условий развития общества перемены стали нормой. И хотя перемены сопряжены с потерями и риском, любая организация, не ставящая себе целью смело идти навстречу изменениям и изменяться вместе с окружающим миром, обречена на жалкое существование. При коренных структурных преобразованиях только *лидеры перемен*, чутко улавливающие тенденции изменений и быстро приспособляющиеся к ним, используют открывающиеся возможности во благо своей организации. В XXI в. центральной задачей менеджмента стало превращение как можно большего числа организаций в *лидера перемен*, который рассматривает каждое изменение как *новую благоприятную возможность*, целенаправленно ищет полезные для организации изменения и знает, как использовать их максимально эффективно как для внешней, так и внутренней деятельности организации. Подлинного лидера перемен среди лидера инноваций выделяет не только желание и способность создавать что-то абсолютно новое, но и желание, способность смело отбрасывать устоявшийся порядок вещей.

Лидера перемен отличают четыре особенности:

- 1) политика, направленная на создание будущего;
- 2) методика поиска и прогнозирования изменений;
- 3) стратегия внедрения изменений во внутренней и внешней деятельности организации;
- 4) политика, позволяющая уравновесить изменения и стабильность.

Чтобы стать лидером перемен, необходимо разработать политику, заставляющую *настоящее работать на будущее*. Основные принципы такой политики представлены на рис. 2.12.

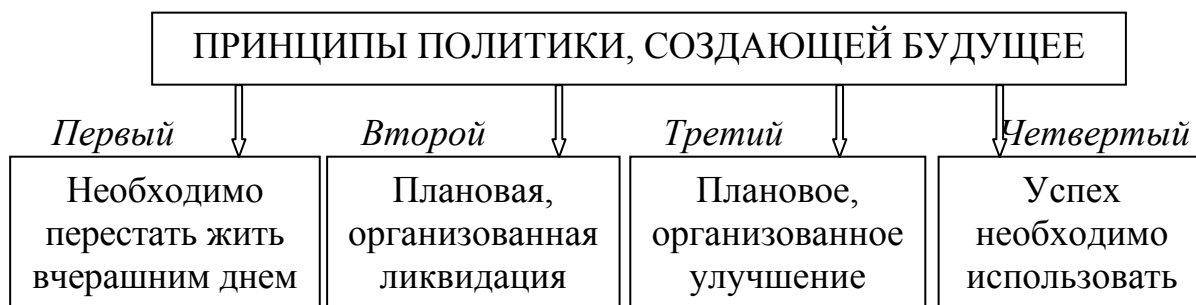


Рис. 2.12. Основные принципы политики перемен

*Первый принцип* является фундаментом для всех остальных и означает, что следует перестать жить вчерашним днем. Главная задача принципа – *высвобождение ресурсов, расходуемых на поддержание направленной деятельности, прекративших способствовать производительности и эффективности*. Поддержание технологий и производства вчерашнего дня затрачивают в организации самые редкие и ценные ресурсы, силы и время наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников при весьма скромных результатах. Любое новое начинание всегда сопряжено с неожиданными трудностями, оно должно проводиться под руководством лучших специалистов. Если же эти специалисты заняты в борьбе за день вчерашний, они не могут готовить день завтрашний.

Вот почему *второй принцип* политики перемен на уровне реализации характеризуется *плановой, организованной ликвидацией*. Организация-лидер перемен постоянно проверяет на жизнеспособность каждый товар, услугу, процесс, рынок, канал распространения, каждого потребителя и форму конечного использования [7, с. 92]. Предприятие просто обречено на перемены. Полная ликвидация оправдывает себя в следующих трех случаях:

1) жизнеспособность товара характеризуется тем, что он *еще несколько лет продержится*. Это угасающий товар, он находится на последней стадии своего жизненного цикла, всегда требует огромного внимания и больших затрат;

2) единственный аргумент в пользу сохранения товара формулируется как «мы все равно на него ничего уже не тратим». Имеется в виду, что затраты, связанные с налаживанием производства этого товара, компания уже вернула. Однако для управленческого учета не существует *ничего не стоящих активов*, а имеются только обратимые издержки, и вопрос «Во сколько нам это обходится?» трансформируется в более профессиональный вопрос «Что нам это даст?». Поэтому если активы больше ничего не дают и не стоят, это уже не активы, а необратимые издержки;

3) чаще всего встречаются случаи, когда ликвидация правомерна, поскольку наличие старого и «умирающего» товара требует притормозить или вовсе оставить без внимания развитие нового и перспективного товара, услуги, процесса, рынка.

***Пятьдесят первый пример:*** Наиболее яркий пример того, что не рекомендуется делать. Многим американцам известно, что в 1970 – 1980-е гг. японские автомобилестроители увеличили свою долю на американском рынке на 30 %. Однако американские две не очень крупные фирмы Ford и Chrysler от этого не только не пострадали, но даже увеличили свои доли рынка. Японцы третью часть доли рынка получили за счет немецкой компании Volkswagen и две трети доли – за счет компании General Motors, сократившей собственную долю рынка с 50 до 30 %. Компания General Motors выпустила на рынок новый автомобиль Saturn, обреченный на

успех, поскольку в США давно мечтали о таком автомобиле. Однако Saturn не смог составить конкуренцию японским автомобилям, т.к. все доходы от его продажи направлялись на поддержание угасающих моделей – Oldsmobile и Buick. Ликвидация проводилась несвоевременно и неверно.

Первый вопрос, который следует рассмотреть лидеру перемен, – это вопрос «Что уже пора ликвидировать?». На втором плане рассматривается вопрос «Как должна проходить ликвидация?». Эти вопросы необходимо ставить систематически, на основе предварительно составленного расписания, в противном случае они будут откладываться, поскольку «популярная» политика с ними не связана.

*Третьим принципом* политики перемен является *плановое, организованное улучшение*.

Все процессы и действия, производимые предприятием во внешней и внутренней среде, необходимо систематически и непрерывно совершенствовать. Совершенствование касается продуктов, производственных процессов и обслуживания, маркетинга, технологии, использования информации и обучения персонала. Это совершенствование должно протекать согласно предусмотренным в плане годовым процентным показателям. Как показывает японский опыт, в большинстве направлений деятельности реальным и оптимальным считается годовое улучшение показателя на 3 %.

Непрерывное улучшение в любой области деятельности предприятия в конечном итоге преобразует всю систему работы, оно порождает появление новых товаров, услуг, процессов и видов бизнеса. В целом непрерывное совершенствование вызывает фундаментальные изменения в системах организации.

*Четвертый принцип* политики перемен состоит в том, что *успех необходимо использовать*.

Следовательно, ежемесячные отчеты организаций должны содержать не только выявленные для решения проблемы, но и результаты, оказавшиеся лучше запланированных. Улучшение может выражаться в виде объемов продаж, доходов, прибыли, количества. Организации, сознательно стремящиеся стать лидером перемен, выделяют появившейся новой *странице возможностей* всю первую половину дня, вторую половину посвящая проблемам.

Для реализации новых возможностей отбираются соответствующие сотрудники. Это можно сделать, например, следующим образом. На одну страницу выписываются новые перспективные возможности, а на вторую – имена самых опытных и надежных работников. Затем сотрудника назначают руководителем того или иного проекта для реализации наиболее перспективных возможностей.

Таким образом, наиболее удобная возможность осуществления успешных изменений состоит в использовании собственных достижений

для превращения их в фундамент последующей деятельности. В качестве примера рассмотрим успех японской компании Sony, добившейся мирового лидерства сразу в нескольких областях за счет систематического использования своих достижений и развития успеха.

**Пятьдесят второй пример:** Вся выпускаемая компанией Sony бытовая техника, которая пользуется в мире заслуженной популярностью, имеет под собой материальную основу – магнитофон, ранее изобретенный в самой компании. Завоевав этим первым изобретением успех, компания использовала его для разработки следующего, лучшего проекта, который также оказался успешным. Этот успех был, в свою очередь, применен для следующей разработки и т.д. И хотя сенсации не следовали одна за другой, новые товары фирмы неизменно вызывали повышенный интерес у покупателей. Риск компании был минимизирован, поскольку каждый новый товар базировался на успехе предыдущего. В результате компания Sony сумела создать столько успешных товаров, чтобы не только стать одним из мировых лидеров, но войти в группу немногих компаний, имеющих стабильный успех в течение длительного периода.

**Пятьдесят третий пример:** Данный пример касается группы предприятий по производству медицинской электронной техники американской компании General Electric. Эта компания в своей высоко конкурентной отрасли показала себя не просто крупнейшим и наиболее успешным производителем, но и *лидером перемен*. Этого компания добилась именно благодаря откровенной эксплуатации собственного успеха, когда каждый новый успешный товар создавался на базе предыдущего успешного товара. Изменения в товаре, порой, казалось бы, незначительные с точки зрения компании, всегда приводили к значительным улучшениям в работе врачей и клиник. При таком подходе улучшения накапливаются и наступает момент, когда небольшие этапы улучшения переходят в крупное, фундаментальное изменение, в нечто совершенно новое и уникальное.

#### **2.4.2. Направленность лидера на инициирование перемен**

Политика лидера перемен должна быть направлена на инициирование этих перемен. Вполне допустимо, что для крупных организаций большее значение могут иметь рассмотренные в предыдущем параграфе такие принципы, как ликвидация, совершенствование и использование успеха, без применения которых ни одна организация не может надеяться на успешное проведение инноваций. Но чтобы выделиться среди равных в качестве лидера перемен, организация обязана отработать политику *систематизированной инновационной деятельности* (СИД). Главная причина здесь заключается в том, что СИД создает отношение к организации как к лидеру перемен, т.е. формирует *имидж* лидера перемен, и эта политика

настойчиво заставляет каждого члена организации *видеть в изменениях новые возможности*.

С этой целью регулярно (один – два раза в год) необходимо изучать изменения, которые могут содержать в себе новые возможности, которые можно назвать *окнами возможностей* [7, с. 103]. Такими окнами могут стать следующие изменения:

- неудачи и неожиданные успехи самой организации, а также неудачи и неожиданные успехи конкурентов;
- изменения, особенно в процессах (например, распространения или изменения в поведении потребителей);
- нужды производственного процесса;
- изменения в структуре отрасли и рынка;
- демографические изменения;
- изменения в понятиях, смысле и восприятии;
- раскрывающиеся новые области знаний.

В любой из этих отраслей изменение ставит перед организацией новые вопросы, требующие решения. Рассмотрим некоторые типовые вопросы:

- Позволяет ли данное изменение внедрить какие-либо инновации, т.е. разработать новый товар, услугу, процесс?
- Связано ли данное изменение с возможностью выхода на новые рынки, новых потребителей, новые или усовершенствованные технологии, новые или усовершенствованные каналы распространения?

В прошлом инновационная деятельность строилась на «озарении гения», в современный период она представляет собой трудную и упорную работу, которую необходимо организовать как одну из функций каждого подразделения предприятия на каждом уровне управления.

Существуют три коварные ловушки, в которые часто могут попасть лидеры перемен [7, с. 104-105]. Рассмотрим их далее.

*Первая ловушка.* Инновационная возможность, не соответствующая рассмотренным выше принципам стратегии. Такое нововведение работать не сможет. Достаточно высоки шансы у инновации, соответствующей ключевым реалиям: глобальной конкуренции, демографической ситуации и пр. Поскольку первого типа инновации часто выглядят весьма привлекательными, абсолютно новыми, их могут принять, и все, конечно, закончится провалом.

*Вторая ловушка.* Подлинное нововведение легко можно принять за обновление, не уловив главного отличия подлинной инновации – создание новой ценности, в то время как обновление создает только повод для положительных эмоций. Часто компании приступают к инновационным проектам только потому, что они устали от рутинной деятельности, изо дня в день производя один и тот же продукт. Чтобы проверить наличие новизны



и качества проекта, должен задаваться стандартный вопрос: «Желают ли потребители приобрести этот продукт?».

*Третья ловушка* возникает, если *действие легко перепутывается с движением*. Общепринято, что если продукт или процесс прекращают давать положительный результат и наступает период для их ликвидации или радикального изменения, начинается реорганизация. Действительно, реорганизация часто необходима, однако она должна *следовать за действием* и проводиться после того, как получены ответы на вопросы типа «что» и «как». В отрыве же от этих вопросов реорганизация выражает только *движение* и не может заменить собой *действия*.

Рассмотренные ловушки настолько коварны, что лидер перемен может неоднократно попадать в каждую из них. Чтобы их избежать, необходимо *организовать подготовку к изменению*, или *пилотный проект*.

### **2.4.3. Применение метода пилотного проекта**

Любая организация старается ограничить (если не может устранить) риск, возникающий с переменами, для чего использует известные методы исследования рынка и потребителей. Также известно, что невозможно провести маркетинговое исследование абсолютно нового начинания, и ничто абсолютно новое не получается хорошо с самого начала. Будут обязательно возникать проблемы, которые изначально предвидеть невозможно. Некоторые возникающие проблемы, представляющиеся новатору непреодолимыми, разрешаются сами собой, как бы невзначай. Часто новый продукт или технология находят конечное использование или свой конечный рынок сбыта не там, где это предполагалось изобретателем, и это также непосильная задача для исследователей рынка.

**Пятьдесят четвертый пример:** Англичанин Джеймс Уатт в 1784 г. изобрел и запатентовал усовершенствованный паровой котел, считая при этом, что конечное назначение его изобретения – откачка воды из угольных шахт. С этой целью Д. Уатт создал свою установку и продавал ее только на угольные шахты. Партнер изобретателя, Мэтью Болтон, предложил использовать усовершенствованный паровой двигатель в ведущей промышленности Великобритании – текстильной. С началом эксплуатации паровой машины цена на хлопчатобумажную ткань снизилась на 70 %, результатом чего стал первый рынок товаров массового спроса, а далее и современная экономика.

Поскольку ни теоретические исследования, ни анализ рынка, ни компьютерное моделирование не в состоянии заменить проверку в реальных условиях, все усовершенствования и нововведения следует проверять на небольших объектах как предварительные испытания, т.е. запускать *пилотный проект*. Многое здесь зависит от лица, ответственного за внедрение такого проекта. Для проверки нового продукта следует найти потре-

бителя, по настоящему заинтересованного в нововведении и активно сотрудничавшего с производителем, добиваясь усовершенствования данного продукта.

При успешном предварительном испытании заметно, что риск, связанный с нововведением, не слишком высок, и принимается решение, где и как следует внедрять изменение, и затем определяется оптимальная предпринимательская стратегия.

Кроме того, успешное лидерство в политике перемен сопровождается четким *планированием финансовой деятельности и бюджетной политики*, что требует формирования двух самостоятельных бюджетов.

В большинстве организаций реального сектора экономики имеется только один бюджет, увязанный с производственным циклом. Учесть абсолютно все в бюджете невозможно. Расходные статьи то увеличиваются, то сокращаются (в случае необходимости). Однако *лидер перемен должен иметь два бюджета*.

*Первый бюджет* – обычный бюджет (или смета текущих расходов), он имеется в каждой организации, в нем отражены расходы на поддержание деятельности организации на достигнутом уровне. Данный бюджет сосредотачивает до 80...90 % всех расходов организации.

*Второй бюджет* лидера перемен – это специальный бюджет расходов будущего (перспективного) развития. Этот бюджет остается стабильным при любом финансовом положении организации. Как правило, величина этого бюджета не превышает 10...12 % общих затрат предприятия.

Специальный *второй бюджет* предназначен для обеспечения достижения будущих целей, он редко дает положительный результат, если не поддерживается на определенном постоянном уровне в течение длительного периода. Расходные статьи бюджета – разработка новых продуктов и технологий; развитие рынков, потребителей и каналов распространения; подготовка и обучение персонала.

Бюджет будущего развития должен учитывать в себе и издержки на использование успеха. Здесь лидер перемен должен опираться на следующий принцип: если начинание успешное, то его надо поддерживать, насколько это возможно. В самом деле, успешное начинание требует поддержки, особенно в тяжелый период, когда из-за усиления конкуренции издержки сокращаются и снижаются шансы на появление новых возможностей. Управление бюджетом происходит на основе отчетов, в которых дополнительно раскрываются те стороны производства, где дела обстоят лучше, чем намечалось, что позволяет использовать потенциальные возможности.

#### **2.4.4. Достижение стабильности в потоке перемен**

Любая организация традиционно создается для того, чтобы стабильно осуществлять длительную деятельность, поэтому буквально у всех учреждений нет другого пути, кроме как научиться изменяться вместе с окружающей средой. Ориентация организации на стабильность и неизменность также объясняет сопротивление переменам, оказываемое практически всеми учреждениями.

Лидеры перемен, напротив, рождены для изменений, однако им также необходима стабильность, когда сотрудники знают, что происходит, с кем они работают. Им требуется знать, на что можно рассчитывать, какова система ценностей организации. Им также невозможно работать, если окружающая среда неясна и непредсказуема. Возможность быстро изменяться появляется тогда, когда налажены тесные и длительные взаимоотношения с поставщиками и потребителями, когда они готовы меняться вместе с лидерами перемен.

Таким образом, *перемены и стабильность* можно считать *двумя полюсами*, а не противодействующими силами. Если организация лучше приспособлена к политике перемен, то она сильнее нуждается в установлении внутренней стабильности и стабильности во внешней среде, потому ей требуется уравнивание быстрых изменений определенной неизменностью. Достижение такого равновесия – это будущие задачи менеджмента (как практиков, так и теоретиков и ученых).

Одним из способов решения таких задач может стать *партнерство в изменениях как фундамент стабильных отношений*. Пример – японская система партнерства между поставщиком и производителем, именно эта система внедряется в американский бизнес через *бухучет экономической цепочки*. Партнерство в изменениях развивается как фундамент стабильных взаимоотношений между производителем и оптовым покупателем, например между Procter & Gamble – крупнейшим в мире производителем бытовых товаров – и широкими сетями розничных магазинов.

Устанавливаемое равновесие между переменами и стабильностью требует улучшения работы информационной сферы, поскольку ложная и ненадежная информация значительно ухудшает взаимоотношения и сводит на нет усилия по установлению стабильности. По мере снижения необходимости всем сотрудникам предприятия работать в одном здании значение информации будет только возрастать; чем шире в организации будут применяться новые информационные технологии в отношении работы всех и каждого, тем острее будет вставать вопрос информационного обеспечения всех и каждого.

Однако регулярное поступление объективной информации не сможет заменить значения личного контакта между работниками. Потребность собираться вместе, встречаться, видеть друг друга и выполнять совместно

определенные плановые задания также будет возрастать. Личное общение позволяет людям понять, что они могут ожидать друг от друга. Возрастает потребность людей в доверии друг другу. Все это говорит о том, что возрастает значение как информирования (в особенности о переменах), так и цивилизованного личного общения, позволяющего лучше осознать информацию и понять друг друга.

Особую важность информирование получает в тех обстоятельствах, при которых *перемены являются не просто небольшими изменениями и усовершенствованиями, а представляют собой нечто подлинно новое.* Если предприятие хочет преуспевать в качестве лидера перемен, оно обязано выполнять следующее правило: «никаких сюрпризов, никаких неожиданностей». Фундаментальные аспекты его деятельности, такие как миссия предприятия, его система ценностей, система расчетов производительности и результатов деятельности должны быть прочным фундаментом, обеспечивающим протекание постоянных изменений.

Помимо указанного, сложившееся равновесие между изменениями и стабильностью необходимо дополнять системой компенсаций, стимулирования и награждения. Практика предприятий бизнеса показала следующее:

- 1) организация не станет лидером инноваций, если сами новаторы не будут вознаграждены соответствующим образом;
- 2) бизнес, в котором ведущие новаторы не включены в менеджмент высшего или среднего звена, никогда не станет инновационным;
- 3) организация должна создать систему постоянного поощрения своих кадровых новаторов;
- 4) сотрудников, регулярно вносящих рационализаторские предложения в совершенствование производства, следует награждать наравне с кадровыми новаторами.

#### **2.4.5. Технология создания будущего бизнеса**

Современная экономика характеризуется значительными переменами как на макроуровне, так и на уровне бизнес-процессов, протекающих на предприятии и затрагивающих практически все его функции. Сегодня можно абсолютно уверенно сказать: не только развитым странам, но и, скорее всего, всему миру предстоит длительное время глубоких перемен. Для периода перемен характерна неэффективная экономическая теория, экономическая политика. Социальная теория для политики перемен еще не сформирована.

Сегодня видно, что совершенно бесполезно делать попытки игнорировать перемены, но именно такой подход характерен для многих предприятий. Этот подход, кроме того, готовы применить и те организации, которые успешнее других конкурировали до времени перемен. В таком случае эти организации пострадают еще больше от надежды на то, что завтра будет лучше, чем вчера.

С определенной долей вероятности предсказывают, что из действующих лидеров в различных областях в ближайшие тридцать лет мало кто выживет, а кто выживет, тот изменится кардинально. Успех может обеспечить только одна единственная политика – *сознательное строительство будущего*. За строительство будущего братья довольно рискованно, но если не братья, то будет еще хуже [7, с. 112].

Будущее характерно тем, что о нем почти ничего не известно, но что оно непременно будет отличаться от настоящего и от того, что сегодня от него ожидают. В связи с этим напрашиваются два вывода [8, с. 161]:

1) Любая попытка обосновывать сегодняшние действия и обязательства на прогнозах будущих событий обречена на неудачу. Можно только сделать попытку предсказать последствия событий, которые уже свершились.

2) Именно потому, что *будущее* непременно будет отличаться от сегодняшнего и что его нельзя предсказать, можно сделать так, чтобы непредсказуемое и неожиданное произошло. Пытаться заставить будущее произойти хотя и рискованное, но вполне рациональное действие, что менее рискованно, чем наивно полагаться на то, что ничего не изменится.

Потребность в систематической работе над своим будущим осознали компании, существующие много лет. Цель работы над созданием своего будущего состоит в том, чтобы решить, что следует сделать сегодня, чтобы наступило ожидаемое завтра. Специфической функцией предпринимателя-новатора является сознательное, намеренное выделение текущих ресурсов для обеспечения неизвестного и непознаваемого будущего. В начале XIX в. эти вопросы рассматривали Ж. Б. Сэй, А. Смит и другие экономисты. Так, Сэй правомерно делал упор на создание риска и главным направлением экономической деятельности, создающим богатство, считал использование расхождений между «завтра» и «сегодня». Выполняя эту работу сегодня, систематически и под строгим контролем, следует четко осознавать, что имеется два разных, но дополняющих друг друга подхода в решении этой задачи:

1) выявлять и использовать отрезки времени между анализируемыми событиями в экономике и обществе и полным проявлением их последствий, *т.е. предвидеть будущее, которое уже наступило*;

2) накладывать на еще не наступившее будущее новые идеи для определения направления и формы того, что должно наступить. Этот подход означает *попытку заставить будущее произойти*.

Одним из факторов появления *будущего, которое уже наступило*, является резкий рост или снижение рождаемости населения страны, что отразится на объеме рабочей силы через пятнадцать-двадцать лет [38]. Знания, полученные нами сегодня, станут служить человеку только через десять-пятнадцать лет. Так, в середине XIX в. только предполагали, какой

экономический эффект будут иметь результаты изобретений Фарадея в области электричества, и многие из этих предположений оказались далекими от действительности. В то же время с большой долей уверенности уже много времени назад утверждалось, что открывается новая область исследования, обещающая огромные последствия в области использования энергии.

Со временем сказываются и серьезные культурные изменения. Свершившимся фактом считается то, что люди, населяющие Латинскую Америку, Азию и Африку, осознали возможность развития, и будущие изменения уже не остановить. Если эти страны и не преуспеют в деле индустриализации, то в течение определенного исторического периода они станут относиться к промышленному развитию как к приоритетному направлению.

К области, в которой будущее уже наступило, относятся в том числе *промышленные и рыночные структуры*.

Изменения, создающие *будущее, которое уже наступило*, хорошо выявлять путем систематического поиска, при этом первой базой для подобного исследования являются изменения в населении страны. Эти изменения наиболее фундаментальны, и они отражаются на объеме рабочей силы, на рынке, на социальных условиях и экономических возможностях. При нормальном протекании событий эти изменения наименее обратимы. Последствия этих изменений поддаются точному прогнозированию.

*Область знаний* также является той областью, в которой следует искать уже наступившее будущее. Взгляды в будущее в области знаний не следует ограничивать текущими сферами знаний компании. Изначально следует исходить из того, что *бизнес компании будет другим*, он изменится. Специфическое превосходство разных фирм сегодня основывается на сфере интеллектуальных ресурсов компании, именно здесь и следует выявлять изменения. В сфере исследования должны находиться главные, важнейшие отрасли знаний, при этом не имеет значения, относятся ли они напрямую к данному бизнесу или нет. При выявлении фундаментальных изменений, еще не имевших серьезных последствий, следует спрашивать себя: «Не здесь ли находятся благоприятные возможности, которые нам следует принять раньше, чем это сделает наш конкурент?».

**Пятьдесят пятый пример:** Большинство компаний считает, что *бихевиористические науки* вряд ли имеют к ним деловое отношение. В то же время в теории познания (разделе психологии) ученые достигли значительных успехов. Эта теория утверждает, что «новое знание оказывает влияние не только на форму и содержание оборудования, но и на учебные материалы, школьное оборудование, конструкцию школьного здания и даже на организацию и управление процессами исследования» [8, с. 166]. Все это оказывает значительное влияние на многие отрасли (от издатель-

ского дела до капитального строительства), что обеспечит отраслям, которые первыми превратят потенциал нового знания в реальные фактические товары и услуги, широкие инновационные возможности.

Следующее изменение, имеющее место сегодня во всем индустриально развитом мире – это *революция в области материалов*, она полностью стирает имеющуюся грань между материальными потоками. Еще не так давно материальные потоки были от начала и до конца отделены друг от друга. Так, основным продуктом, в который можно было превратить древесину, была бумага, которую, в свою очередь, нужно было изготавливать именно из древесины. Подобное относится и к другим материалам: алюминию, нефти, стали, цинку. Назначение конечных продуктов, изготавливаемых из этих материалов, было специфическим и уникальным. В современный период все материальные потоки открыты как с начала, так и с конца. Дерево используется не только для изготовления бумаги, оно применяется для производства множества конечных продуктов. В свою очередь, огромное количество материалов может заменять бумагу, производимую из дерева. Изменяется и конечное назначение: например, бумага становится важным материалом для изготовления хлопчатобумажных тканей. Технологический процесс также перестает быть уникальным, в частности, при производстве бумаги часто используются процессы, характерные для изготовления пластмасс, а текстильщики, в свою очередь, применяют технологии бумажных фабрик.

Компании, производящие материалы, давно поняли, что их бизнес меняется. В связи с этим многие из них предпринимают определенные меры, например, выкуп упаковочных заводов, использующих в технологических процессах стекло, бумагу и пластики. В то же время фундаментальные изменения происходят не в самом бизнесе, а за его пределами, и там, где раньше были заметны отдельные вещества, теперь видны материалы. Такое изменение делает устаревшим любой бизнес, ограничивающий свою деятельность в пределах одного материального потока.

Бизнес или вид деятельности, достигший поставленной цели, уверенно движется в направлении глобальных изменений. При этом многие работники компании будут еще долго стараться достигать цели, которые уже достигнуты. Именно этот период и является *тем будущим, которое уже наступило*, и появляется благоприятная возможность, которую можно и нужно предвидеть [8, с. 168].

**Пятьдесят шестой пример:** Индустриально развитые страны в общем и целом достигли цели общего базового образования, однако многие работники сферы образования продолжают считать, что необходимо очередное количество лет обязательного образования, и это было верным на протяжении более двух сотен лет. В области высшего образования даже сокращены сроки получения образования: с шести лет до пяти и с пяти до

четырёх соответственно за счет замены специализации на бакалавриат. Практика показывает, что новая реальность становится понятной людям и принимается ими, когда полностью сменяется поколение. Сами же образовательные институты, понявшие новую ситуацию, могут стать лидерами наступающего рынка образования при выполнении необходимых требований и использовании новых возможностей.

Ищущий будущее, которое уже наступило, по-новому воспринимает мир, он предвосхищает последствия наступившего будущего. Как правило, новое событие заметить не очень трудно, если заставить себя увидеть его последствия. Тогда уже легче будут наметить последующие действия, соответствующие выявленной общей тенденции, модели или шаблону.

Рассмотрим *второй подход* в решении этой сложной задачи. *Создание другого бизнеса, отличающегося от сегодняшнего, ускоряет наступление желаемого будущего.*

В новом бизнесе следует воплотить свои идеи о другой экономике, другой технологии, ином обществе. Идея хотя может быть и не глобальной, но она должна существенно отличаться от того, что сегодня принято считать нормальным и привычным. К тому же, идея должна быть предпринимательской. Особая жизнеспособность предпринимательской идеи состоит в том, что она не охватывает все сферы общества или все области знаний, а реализуется в одной какой-то области, поэтому, выбрав правильное главное направление своего бизнеса, достигают успеха в этом одном, пусть даже небольшом деле.

***Пятьдесят седьмой пример:*** Никто из создателей компании Sears, Roebuck (Ричард Сирс, Джулиус Розенвальд, Альберт Лоуб и Роберт И. Вуд) не думал о перестройке экономики, хотя они всегда интересовались социальными проблемами и имели неплохое воображение. С самого начала становления их фирмы эти новаторы были убеждены в том, что деньги бедного человека могут обладать не меньшей покупательной силой, чем деньги богатых. Здесь практически нет новой идеи, поскольку она уже была на слуху несколько десятилетий, и именно на ней развилось кооперативное движение в Европе. Однако бизнес-компания Sears, построенная на этой идее, стала в США инициатором. Идея создания компании была для того времени очень смелой и действительно новаторской. Бизнес, начинающийся с вопроса: «Что может привлечь фермера к розничному магазину», отвечал просто: «Фермер должен быть уверен, что он получит товары такого же надежного качества и за такую же низкую цену, что и городские жители» [8, с. 172].

Широко распространенные предпринимательские инновации практически все родились в результате внедрения имеющихся теоретических предпосылок в реальный, эффективный бизнес. Так, братья Перье в середине XIX в. в Париже основали банковский бизнес, знаменитый Credit



Mobilier. А вначале были идеи французского философа, социалиста-утописта Сен-Симона, который, базируясь на концепции предпринимательства Сэя, создал философскую систему с использованием предпосылки о созидательной роли капитала. Таким образом, идея, ставшая предпринимательской инновацией, превратилась в *систему управления ликвидными ресурсами местного сообщества* – прототип всей банковской системы Европы. Еще при жизни Перье система функционировала во Франции, затем – в Голландии и Бельгии. Последователями Перье система была внедрена в Германии, Швейцарии, Австрии, Скандинавских странах и Италии в виде системы *деловых банков*, сыгравшей огромную роль в индустриальном развитии этих государств. Американские банкиры, независимо от того, знали они о новации братьев Перье или нет, все были их последователями: от Джея Кука и компании American Credit Mobilier, которые финансировали строительство трансконтинентальной железной дороги, до Дж. Моргана. В развивающихся странах сегодня открываются банки развития, и все они являются прямыми потомками Credit Mobilier, несмотря на то, что братья Перье не планировали передел экономики, а открывали свой бизнес с одной целью – получить прибыль. Идея планирования с применением контролируемого размещения капиталов получила широкое развитие и в Советском Союзе, где отдельно взятый банкир был заменен на государство.

Современную химическую промышленность также можно считать результатом превращения в бизнес уже существующей идеи. И хотя она начиналась в Англии с открытием Перкином анилиновых красителей в 1856 г., через 20 лет лидерство перешло к Германии. Здесь бизнесмены внесли новую предпринимательскую идею в области органической химии: результаты химических исследований можно сразу преобразовывать в продукты, пригодные для реализации на рынке.

Чтобы ускорить наступление будущего, необязательно обладать большим воображением и особыми способностями. Скорее всего, придется много трудиться, поэтому в определенном степени это доступно каждому человеку. Чтобы заставить будущее наступить, следует быть готовым сделать нечто принципиально новое. В любой организации, включая бизнес – компании, идей всегда больше, чем их можно воплотить в продукт.

В то же время создание будущего требует значительной смелости. Ни одна идея, направленная на создание будущего, не может и не должна быть полностью защищенной и надежной. Если идея абсолютно надежна и лишена риска – это именно та идея, которая неминуемо потерпит поражение. Будущее для бизнеса должно строиться на неопределенной идее, и чтобы при этом никто не мог сказать, как после реализации она будет выглядеть. Поскольку будущее само рискованно и неопределенно, идея должна быть рискованной и содержать как вероятность успеха, так и веро-

ятность провала. Если же идея не содержит рисков и неопределенности, то она просто непригодна для создания будущего бизнеса [8, с. 176].

Как бы ни старалась компания продержаться «на плаву» за счет своей смелости, напряженного труда и опыта своих руководителей, будущее, которое будет непременно другим, отличным от сегодняшнего дня, обязательно наступит. Большие проблемы ожидают компании, которые не работали над созданием своего будущего: это и потеря индивидуальности, лидерства; наличие высоких накладных расходов, обязательных для крупных фирм; потеря контроля ситуации. Получается так, что, не приняв на себя планируемый риск, сопровождающий создание будущего для своего бизнеса, компания неожиданно подверглась более значительному риску – *риску быть застигнутой врасплох внезапно наступившим будущим*, риску, который себе не может позволить не только небольшой бизнес, но даже самая солидная и большая компания.

Бизнесмен-руководитель лично обязан брать на себя ответственность за создание будущего своего бизнеса, этим самым он и будет качественно отличаться от простого инертного хранителя талантов. Готовность бизнесмена-руководителя целенаправленно решать эту *завершающую экономическую задачу любого бизнес-предприятия* характерна для *великой компании*, отличающей ее от простой компетентной, при этом *создатель бизнеса* резко отличается от доверенного лица, выполняющего должностные обязанности руководителя.

#### **2.4.6. Выводы**

В XXI в. центральной задачей менеджмента стало превращение как можно большего числа организаций в *лидеров перемен*, которые рассматривают каждое изменение как *новую благоприятную возможность*, целенаправленно ищут полезные для организации изменения и знают, как использовать их максимально эффективно как для внешней, так и внутренней деятельности организации. Подлинного лидера перемен среди лидера инноваций выделяет не только желание и способность создавать что-то абсолютно новое, но и желание, способность смело отбрасывать устоявшийся порядок вещей. Лидера перемен отличают четыре особенности:

- 1) политика, направленная на создание будущего;
- 2) методика поиска и прогнозирования изменений;
- 3) стратегия внедрения изменений во внутренней и внешней деятельности организации;
- 4) политика, позволяющая уравновесить изменения и стабильность.

Чтобы стать лидером перемен, необходимо разработать политику, заставляющую *настоящее работать на будущее*.

Существуют коварные ловушки, в которые могут попасть лидеры перемен:

1) Инновационная возможность, не соответствующая рассмотренным выше принципам стратегии. Такое нововведение работать не сможет. Достаточно высоки шансы у инновации, соответствующей ключевым реалиям: глобальной конкуренции, демографической ситуации и пр. Поскольку инновации первого типа часто выглядят весьма привлекательными, абсолютно новыми, их могут принять и все, конечно, закончится провалом.

2) Подлинное *нововведение* легко можно принять за *обновление*, не уловив главного отличия подлинной инновации – создание новой ценности, в то время как *обновление* создает только повод для положительных эмоций. Часто компании приступают к инновационным проектам только потому, что они устали от рутинной деятельности, изо дня в день производя один и тот же продукт. Чтобы проверить наличие новизны и качества проекта, должен задаваться стандартный вопрос: «Желают ли потребители приобретать этот продукт?».

3) *Третья* ловушка возникает, если *действие легко перепутывается с движением*. Общепринято, что если продукт или процесс прекращают давать положительный результат и наступает период для их ликвидации или радикального изменения, то начинается реорганизация. Поскольку реорганизация часто необходима, она должна *следовать за действием* и проводиться после того, как получены ответы на вопросы типа «что» и «как». В отрыве же от этих вопросов реорганизация выражает только *движение* и не может заменить собой *действия*.

Эти ловушки настолько коварны, что лидер перемен может неоднократно попадать в каждую из них. Чтобы их избежать, необходимо *организовать подготовку к изменению*, или *пилотный проект*. Поскольку ни теоретические исследования, ни анализ рынка, ни компьютерное моделирование не в состоянии заменить проверку в реальных условиях, все усовершенствования и нововведения следует проверять на небольших объектах, проводя предварительные испытания, т.е. запуская *пилотный проект*. Многое зависит здесь от лица, ответственного за внедрение этого проекта. Для проверки нового продукта следует найти потребителя, по настоящему заинтересованного в нововведении и активно сотрудничавшего с производителем, добиваясь усовершенствования данного продукта.

При успешном предварительном испытании заметно, что риск, связанный с нововведением, не слишком высок, и принимается решение, где и как следует внедрять изменение, определяется оптимальная предпринимательская стратегия.

*Перемены и стабильность* можно считать *двумя полюсами*, а не противодействующими силами. Если организация лучше приспособлена к политике перемен, то она сильнее нуждается в установлении внутренней стабильности и стабильности во внешней среде, и потому ей требуется уравнивание быстрых изменений определенной неизменностью.

Достижение такого равновесия – это будущие задачи менеджмента как практиков, так и теоретиков и ученых.

Для периода перемен характерна неэффективная экономическая теория, экономическая политика. Социальная теория для политики перемен еще не сформирована. Сегодня видно, что совершенно бесполезно делать попытки игнорировать переменные, но именно такой подход характерен для многих предприятий. Этот подход, кроме того, готовы применить и организации, которые успешнее других конкурировали до времени перемен. В таком случае эти организации пострадают еще больше от надежды на то, что завтра будет лучше, чем вчера. С определенной долей вероятности предсказывают, что из действующих лидеров в различных областях в ближайшие 30 лет мало кто выживет, а те, кто выживут, изменятся кардинально. Успех может обеспечить только одна единственная политика – *сознательное строительство будущего*.

Как бы не старалась компания продержаться «на плаву» за счет своей смелости, напряженного труда и опыта своих руководителей, будущее, которое будет непременно другим, отличным от сегодняшнего дня, обязательно наступит. Большие проблемы ожидают компании, которые не работали над созданием своего будущего: это и потеря индивидуальности и лидерства; наличие высоких накладных расходов, обязательных для крупных фирм; потеря контроля ситуации. Не приняв на себя планируемый риск, сопровождающий создание будущего для своего бизнеса, компания неожиданно подвергается более значительному риску – *риску быть застигнутой врасплох внезапно наступившим будущим*, риску, который себе не может позволить не только небольшой бизнес, но и даже самая солидная и большая компания.

#### **2.4.7. Вопросы для самоконтроля**

1. Какие четыре особенности отличают лидера перемен?
2. Назовите основные принципы политики перемен.
3. Какие новые типовые вопросы, требующие решения, ставит изменение перед организацией любой из отраслей?
4. Назовите три коварные ловушки, в которые часто могут попасть лидеры перемен.
5. Почему успешное лидерство в политике перемен требует формирования двух самостоятельных бюджетов?
6. Что следует считать *пилотным проектом* в бизнесе?
7. Являются ли *перемены и стабильность* противодействующими силами?
8. Чем отличаются лидеры перемен от любой другой организации?
9. Какие два вывода напрашиваются в связи с тем, что о будущем почти ничего не известно, но что оно непременно будет отличаться от настоящего и от того, что сегодня от него ожидают?

10. Какой период является *тем будущим, которое уже наступило*, где появляется благоприятная возможность, которую можно и нужно предвидеть?

## **2.5. Оценка предпринимательских рисков в управлении бизнесом**

### **2.5.1. Виды и функции предпринимательских рисков**

В условиях рыночной экономики резко усилилась конкуренция производителей и коренным образом изменились концептуальные подходы к пониманию риска. В этих условиях *риск* стал неперенным компонентом предпринимательской деятельности вообще, как бы своеобразной платой за свободу ее осуществления. *Предпринимательский риск* относится к весьма сложной и многоаспектной категории, имеются самые разнообразные ее определения. Как правило, под риском понимают *опасность потерь, наличие потенциальных убытков, вероятность и возможность наступления неблагоприятных событий и даже банкротства*.

Второй, положительной стороной риска является его способность значительно увеличивать доход. Риск и доходность находятся в прямой зависимости: чем выше риск, тем выше доходность, и наоборот. Анализ различных определений сущности риска [А. П. Альгин, 1991; В. П. Ковалев и Н. И. Тупальский, 1993; В. В. Ковалев, 1999; И. Я. Лукасевич, 1998; Маршалл Джон Ф. и Бансал Викул К., 1998; Ли Ченг Ф. и Финнерти Джо-зеф И., 2000; А. И. Гинзбург, 2003; Л. М. Макаревич, 2006; Н. Н. Симоненко и О. Г. Дегтярева, 2011 и др.] позволил сформулировать следующие выводы:

1) при *учете риска* важной является концепция взаимозависимости *риска с доходами*, поэтому для повышения доходов менеджеры вынуждены принимать повышенный риск;

2) *риск* является совокупностью благоприятных и неблагоприятных последствий, которые имеют высокую вероятность наступления при реализации принятого альтернативного решения;

3) при *принятии риска* следует учитывать его природу: неопределенность ситуации при принятии решений по причине неточности информации об исследуемом явлении и ее постоянной изменчивости, а также несовершенства методов научного познания;

4) *риск* представляет собой характерную хроническую опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или части доходов, обусловленную неопределенностью внешней среды, в сравнении с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в конкретной предпринимательской деятельности.

Сущность риска составляют следующие элементы [29]:

- наличие возможности отклонения от намеченной цели, для достижения которой проводился выбор альтернативного решения;
- слабая уверенность в том, что поставленная цель будут достигнута;
- достижение желаемого результата (вероятностная категория);
- высокая вероятность материальных, финансовых, нравственных и иных потерь, связанных с внедрением альтернативы, выбранной в условиях неопределенности.

Осознанность принятия риска – это важнейшее условие его успешного регулирования; принятие на себя риска считается обычным явлением в предпринимательском бизнесе, поскольку оно может быть важным фактором получения прибыли и доходов для акционеров. В группировке по уровню возможных финансовых потерь выделяют следующие зоны риска:

- *безрисковая зона*, где не прогнозируют возможные финансовые потери;
- *зона минимального риска*, где возможные финансовые потери не превышают размера чистой прибыли;
- *зона допустимого (повышенного) риска*, в которой возможные финансовые потери не превышают расчетной суммы прибыли;
- *зона критического риска*, если возможные финансовые потери превышают сумму расчетной прибыли, но ниже размера ожидаемых доходов (здесь можно потерять весь доход);
- *зона катастрофического риска*, когда возможные финансовые потери могут превысить размер ожидаемого дохода и имеется угроза потери существенной части капитала организации.

Причинами для возникновения риска считаются какие-либо условия, приводящие к неопределенности завершения ситуации. Это может быть сама хозяйственная деятельность, личность предпринимателя, дефицит информации о внешнем окружении, т.е. все то, что накладывает отпечаток на конечный результат предпринимательской деятельности. В связи с этим принято различать три группы рисков:

- 1) *риски, связанные с хозяйственной деятельностью;*
- 2) *риски, связанные с личностью предпринимателя;*
- 3) *риски, связанные с дефицитом информации о состоянии окружающей среды.*

Сложившаяся научно обоснованная классификация рисков способствует четкому определению позиции каждого риска в системе классификации, позволяет эффективно применить соответствующие приемы и методы управления риском, при этом каждому виду риска соответствует конкретный набор приемов управления.

По уровню принятия решений выделяют два типа рисков: *макроэкономический* (глобальный) риск и *локальный* риск на уровне отдельных организаций.

По степени зависимости от *субъекта хозяйствования* различают следующие группы рисков: внешние и внутренние. *Внешний* (систематический, или рыночный) риск не зависит от деятельности отдельного субъекта рынка, он не может повлиять на него. К такому риску можно отнести инфляционный, процентный, валютный, инвестиционный и налоговый риски. *Внутренний* (несистематический, или специфический) риск зависит от деятельности отдельного субъекта рынка.

По главной причине возникновения риски разделяют на следующие категории:

- природно-естественные;
- экологические;
- политические;
- технические;
- производственные;
- транспортные;
- коммерческие;
- финансовые;
- отраслевые;
- инновационные и др.

Рассмотрим отдельно классификацию политических рисков, которые подразделяются на следующие группы:

- *риск национализации* и экспроприации без соответствующей компенсации;
- *риск трансферта*, связанный с возможными ограничениями на конвертацию местной валюты;
- *риск разрыва контракта* по причине действий власти в стране, где расположена компания-контрагент;
- *риск военных действий* и гражданских беспорядков.

По глубине охвата политический риск подразделяют на *страновой*, *региональный* и *международный*.

По *планомерности* можно выделить *оправданный* (планомерный) и *неоправданный* (неправомерный) риски. Чтобы разграничить оправданный и неоправданный предпринимательский риски, следует учитывать, что граница между ними по секторам экономики различна.

***Пятьдесят восьмой пример:*** Если в области научно-технического прогресса допускается вероятность наступления отрицательного результата на стадии фундаментальных исследований в 90...95 %, то на прикладных научных разработках – 10...20 %, а на проектно-конструкторских разработках – только 5...10 %.

Также различают систематические и несистематические риски. *Систематический риск* возникает, когда опасность постоянно повторяется, а *несистематический риск* имеет непредсказуемую природу возникновения.

По возможности страхования предпринимательские риски подразделяют на две большие группы: страхуемые и нестрахуемые риски. Некоторые виды риска бизнесмен может частично переложить на другие субъекты экономики, тем самым обезопасив себя, произведя определенные затраты. Это могут быть такие виды риска, как риск гибели имущества, риск возникновения пожара, риск аварий на производстве и пр. *Страховой риск* – это вероятностное событие или их совокупность, на случай наступления которых осуществляется страхование.

По *финансовым последствиям* риски подразделяют на чистые и спекулятивные. *Чистые риски* однозначно гарантируют отрицательный или нулевой результат, а *спекулятивные риски* могут дать как отрицательный, так и положительный результат.

По *возможности предвидения* различают прогнозируемые (управляемые) риски (инфляционный, процентный и т.д.) и непрогнозируемые (неуправляемые) финансовые риски (риск форс-мажорной группы).

По *источникам возникновения* анализируют экономический, ценовой, кредитный, валютный, инфляционный, налоговый, структурный риски и т.д. Из них в операционной деятельности предприятий наиболее распространен *экономический риск*, проявляющийся в сокращении объемов производства и реализации продукции, повышении ее материалоемкости, снижении уровня производительности труда, замедлении оборачиваемости совокупного капитала. Все это приводит к возрастанию убытков, росту себестоимости продукции и снижению прибыли в организации.

*Ценовой риск* считается одним из наиболее опасных видов риска, не зависящих от организации, он проявляется в повышении цен на материальные ресурсы, тарифов на услуги, процентных ставок на кредиты, а также снижением цен на продукцию организации.

*Кредитный риск* возникает при предоставлении товарного или потребительского кредита покупателям, при неплатежах или несвоевременных расчетах организация, как правило, теряет часть своего дохода.

*Валютный риск* обусловлен изменением обменного курса иностранных валют и может оказать как позитивное, так и негативное влияние на выручку, полученную организацией при выполнении экспортно-импортных операций.

*Инфляционный риск* как возможность обесценивания монетарных активов организации в условиях инфляционной экономики позволяет хеджировать путем управления активами и пассивами организации.

*Налоговый риск* – это вероятность существенного снижения финансовых результатов деятельности предприятия при повышении ставок действующих налогов и сборов, введения новых их видов, отмены существующих налоговых льгот и т.д.



*Структурный риск* связан с изменением *операционного рычага*, т.е. соотношения постоянных и переменных затрат, что характерно для структурных изменений в активах и пассивах организации, и изменением *финансового рычага* – соотношения заемных и собственных средств. Количественная оценка этого риска основана на анализе чувствительности прибыли к изменению операционного и финансового рычага.

В экономической литературе принято выделять следующие функции предпринимательских рисков: инновационную, регулятивную, защитную и аналитическую [18, с. 38].

*Инновационная функция* выражается в стимулировании поиска нетрадиционных решений задач, постоянно возникающих у предпринимателя. Большинство предпринимательских фирм достигают успеха именно на основе рискованной инновационной экономической деятельности, позволяющей работать более эффективно, от чего выигрывают все: предприниматели, потребители и общество в целом.

*Регулятивная функция* имеет две формы: конструктивную и деструктивную. *Конструктивная форма* регулятивной функции предпринимательского риска проявляется в том, что предприниматель, ориентированный на получение значимых результатов нетрадиционными способами, преодолевает консерватизм, догматизм, косность, а также другие психологические барьеры, стоящие на пути перспективных нововведений. Однако иногда принятая степень риска может стать проявлением субъективизма, особенно когда решение принято в условиях недостаточной информации. Риск в таком случае выступает как дестабилизирующий фактор.

*Защитная функция* риска характерна тем, что она нормализует (формирует) терпимое отношение к неудачам, поскольку риск для предпринимателя является естественным состоянием. В своей деятельности предприниматель должен быть уверен, что *выявившаяся ошибка в бизнесе* не способна скомпрометировать его общественно полезное дело и личный имидж, поэтому для инициативных и предприимчивых бизнесменов необходимы социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, стимулирующие оправданный риск и исключающие наказание в случае неудачи.

*Аналитическая функция* связана с тем, что учет риска предполагает выбор возможного решения, в связи с чем анализу подвергаются многие варианты решений, которые, как правило, просчитываются.

Поскольку риск несет не только опасность, но и потенциально высокую прибыль, задача предпринимателя – не уклонение от риска, а нахождение обоснованного, объективного решения по величине допустимого риска и необходимым мерам для его снижения. Риск сопровождает предпринимателя в течение всей его творческой деятельности: меняются только виды рисков, продолжительность их действия, мера ответственности, цена ошибки или размер выигрыша за правильный выбор решения.

## **2.5.2. Методы анализа и оценки рисков. Качественный анализ проектных рисков**

Если риском считают потенциальную численно измеряемую возможность потери, то риском проекта – степень опасности для успешного проведения проекта. Анализ проектных рисков разделяется на два вида: качественный и количественный. *Качественный анализ* – описание всех предполагаемых рисков проекта, стоимостная оценка возможных последствий и мер по их снижению. *Количественный анализ* – это непосредственные расчеты измерений эффективности проекта из-за рисков.

Анализ риска является важнейшим этапом анализа проекта. Часто для инвестора минимизация риска является более важным доводом, чем максимизация прибыли. Специфика *качественного анализа* инвестиционных рисков заключается в возможности получения его *количественного результата*. Процесс проведения качественного анализа проектных рисков содержит следующие аспекты:

- чисто описательный, *инвентаризационный* аспект определения разных конкретных видов проектных рисков;
- выявление возможных причин возникновения этих рисков;
- анализ предложений по минимизации выявленных рисков и возможных последствий их реализации;
- стоимостная оценка плана мероприятий, максимально снижающих риск конкретного проекта.

Проектные риски рекомендуется анализировать по следующим направлениям:

- 1) финансовые риски;
- 2) маркетинговые риски;
- 3) технологические риски;
- 4) риски участников проекта;
- 5) политические риски;
- 6) юридические риски;
- 7) экологические риски;
- 8) строительные риски;
- 9) специфические риски;
- 10) обстоятельства непреодолимой силы, или форс-мажор.

Все эти направления следует рассматривать с трех позиций:

- 1) истоки (причины) появления данного типа риска;
- 2) ожидаемые негативные последствия при реализации каждого вида риска;
- 3) предполагаемые конкретные мероприятия по минимизации конкретного анализируемого риска.

*Финансовые риски* возникают, если этому способствуют экономическая нестабильность в стране и высокая инфляция, ситуация с неплатежами

в отрасли и дефицит бюджетных средств. Для снижения финансовых рисков рекомендуются следующие типовые меры:

- привлечение к разработке и реализации проекта крупных фирм, имеющих опыт проектирования, производства, строительства и эксплуатации;
- участие правительства страны в качестве страхователя инвестиций, получение правительственных гарантий или гарантий местных органов за кредиты, предоставленные инвесторами;
- получение налоговых льгот;
- тщательная разработка и подготовка документов по взаимодействию сторон, принимающих непосредственное участие в реализации проекта;
- разработка сценариев развития неблагоприятных ситуаций и подготовка плана мероприятий по снижению их негативных воздействий.

Причины возникновения *маркетинговых рисков* следующие:

- ошибочный выбор рынков сбыта;
- неправильное определение стратегии операций на рынке;
- ошибки в расчете емкости рынка;
- существенные недостатки внутри сбытовой сети на предполагаемых рынках сбыта;
- длительная задержка с выходом на рынок.

Эти причины могут привести к отсутствию необходимых доходов, достаточных для погашения кредитов; невозможности реализовать изготовленную продукцию в запланированном стоимостном выражении и в намеченные сроки.

Причины возникновения *технических рисков*:

- ошибки в проектировании; недостатки в технологии;
- неверный выбор оборудования;
- ошибки в определении мощности;
- наличие недостатков в управлении;
- дефицит квалифицированной рабочей силы;
- отсутствие опыта работы персонала с импортным оборудованием;
- срыв сроков строительных работ подрядчиками и субподрядчиками;
- повышение цен на сырье, энергию и комплектующие изделия;
- увеличение стоимости оборудования;
- рост издержек на заработную плату.

В результате проявления технических рисков предприятие не выходит на проектную мощность; работает не на полную загрузку; выпускает продукцию низкого качества, в результате чего возрастает расчетная стоимость проекта.

*Политические риски* возникают по следующим основным причинам:

- изменение торгово-политического режима и таможенной политики;
- изменения в налоговой системе, ликвидация налоговых льгот;

- изменения в валютном регулировании и управлении внешнеполитической деятельностью;
- изменения в системах экспортного финансирования;
- нестабильность в стране, опасность национализации и экспроприации;
- законодательные изменения, особенно относительно иностранных инвестиций;
- сложности с репатриацией прибыли;
- геополитические риски, социальные риски.

*Юридические риски* возникают по следующим основным причинам:

- недостаточно отлаженные нормы законодательства;
- недостаточно правильно оформленный документ на право аренды, собственности и пр.

*Экологические риски* возникают по следующим основным причинам:

- неустойчивость законодательства относительно требований к окружающей среде;
- экологические форс-мажорные обстоятельства, аварии на объектах;
- изменения органов власти по отношению к объекту.

*Строительные риски* подразделяют на две группы: до завершения строительства (категории А), и риски после завершения строительства (категории Б).

Риски категории А, нанося материальный ущерб стройке, увеличивают затратную стоимость строительства. Такие риски могут случаться по разным причинам: задержки в строительстве, нечеткое выполнение поставщиками своих обязательств, дефекты оборудования, ошибки в технологии, срывы сроков строительства по вине подрядчиков и пр.

Чрезвычайно разнообразны причины рисков категории Б, которые зависят от реализации и качества продукции; снабжения и работы транспорта; экспортно-импортных операций; состояния менеджмента в организации; наносимого физического ущерба; возникновения форс-мажорных обстоятельств.

*Специфические виды рисков* – это риски, свойственные только данному проекту.

Все мероприятия, направленные на минимизирование рисков, всегда затратные, поскольку они требуют увеличения проектных затрат. Эти мероприятия принято делить на три группы:

- *диверсификация рисков*, позволяющая распределить потери от риска между участниками проекта;
- *страхование* проектных рисков;
- *увеличение доли резервных отчислений* на непредвиденные (форс-мажорные) обстоятельства.

В результате *качественного анализа* проектных рисков выявляют конкретные риски проекта и причины, их порождающие; проводится анализ и определяется стоимостной эквивалент ожидаемых последствий наступления выявленных рисков; предлагаются мероприятия по минимизации ущерба и дается их стоимостная оценка. Помимо этих основных результатов также получают следующие значимые результаты *качественного анализа*: определяются пограничные значения вероятных изменений большинства факторов проекта, проверяемых на риск.

### **2.5.3. Количественный анализ проектных рисков**

*Задачей количественного анализа* проектных рисков является *проверка на риск факторов (переменных) проекта*. При проведении количественного анализа рисков часто применяют следующие методики:

- 1) метод *корректировки нормы дисконта*;
- 2) метод *достоверных эквивалентов* (коэффициентов достоверности);
- 3) *анализ чувствительности* критериев эффективности;
- 4) метод *анализа сценариев*;
- 5) *анализ вероятностных распределений* потоков платежей;
- 6) построение *дерева решений*;
- 7) *имитационное моделирование* рисков методом Монте-Карло.

*Метод корректировки нормы дисконта*, применяемый с учетом риска, наиболее прост и понятен, он широко применяется на практике. Сущность метода состоит в корректировке определенной базы нормы дисконта, она считается безрисковой либо имеет минимально приемлемый риск. Корректировку проводят путем прибавления полагающейся премии за риск, затем рассчитывают критерии эффективности инвестиционного проекта *NPV*, *IRR*, *PI* по скорректированной норме. Чем выше риск проекта, тем больше должен быть размер премии. *Преимущества метода* – его доступность и наглядность расчетов. Далее рассмотрим весьма существенные *недостатки метода*:

- 1) будущие потоки платежей приводятся к настоящему моменту времени без какой-либо информации о степени риска;
- 2) метод предполагает равномерное нарастание риска во времени, что не может считаться корректным;
- 3) отсутствует вероятностное распределение потока платежей, невозможно получить их оценку;
- 4) возможности моделирования различных вариантов существенно ограничены.

В то же время достоинства метода позволяют широко применять его на практике, несмотря на его недостатки.

*Метод достоверных эквивалентов* содержит существенные недостатки:

- затруднен расчет коэффициентов достоверности, адекватных риску на каждом этапе проекта;
- практически невозможно провести анализ вероятностных распределений ключевых параметров.

*Анализ чувствительности* критериев эффективности происходит строго по порядковому измерению каждой переменной в отдельности. Просчитывается очень большое количество вариантов переменной и определяются соответствующие им критерии. Оценивается процентное изменение критерия относительно базисного варианта, рассчитывается показатель чувствительности через отношение процентного изменения критерия к изменению значения переменной на один процент. Показатели чувствительности исчисляются также и по остальным переменным. Эти расчеты ложатся в основу экспертного ранжирования переменных по степени важности, затем дается экспертная оценка прогнозируемых значений переменных (высокая, средняя, низкая). На последнем этапе строится *матрица чувствительности*, позволяющая выделить наименее и наиболее рискованные для проекта переменные. Главный недостаток метода состоит в том, что изменение фактора рассматривается изолированно от изменения других факторов, что не соответствует практике, т.к. все экономические факторы в некоторой степени коррелированы.

*Метод анализа сценариев* – это определенное развитие метода анализа чувствительности проекта. Расчету подлежат три варианта сценария: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный вариант. Определяются соответствующие значения критериев *NPV* и *IRR*. Значения этих показателей сравнивают с базисными, после чего дают необходимые рекомендации. Метод позволяет представить наглядную картину вариантов реализации проектов и иметь информацию о чувствительности и возможных отклонениях. Можно применять неограниченное число сценариев и вводить дополнительные переменные.

*Анализ вероятностных распределений потоков платежей* в целом позволяет иметь полезную информацию о прогнозируемых значениях *NPV* и чистых поступлениях, возможности проведения анализа их вероятностных распределений. Чаще всего при проведении анализа вероятности для всех вариантов денежных поступлений недоступны и потому задаются экспертами, что содержит в себе некоторую долю субъективизма.

*Построение дерева решений* чаще всего применяют для анализа рисков проектов, имеющих ограниченное число сценариев развития. Метод актуален в тех случаях, когда принимаемое решение в значительной степени зависит от уже принятого ранее решения, и строится сценарий дальнейшего развития событий. Применение данного метода обычно предполагает выполнение пяти необходимых шагов:

- 1) определяют проблемы и возможные варианты развития событий для каждого момента времени;

- 2) на дереве решений откладывают вершину, соответствующую проблеме, и исходящие из нее дуги – ветви дерева (числовые нагрузки);
- 3) приписывают каждой дуге ее денежную и вероятностную оценку;
- 4) рассчитывают вероятное значение критерия  $NPV$  ( $IRR$ ,  $PI$ ) исходя из значений всех вершин и дуг;
- 5) проводят анализ ожидаемых распределений полученных выше результатов.

*Имитационное моделирование* рисков методом Монте-Карло – это практически воссоединение методов анализа чувствительности и анализа проектов. Такое моделирование позволяет создать математическую модель для проекта, в котором значения параметров не определены, и с учетом вероятностного распределения параметров проекта и наличия связи между изменениями параметров можно спрогнозировать распределение доходности проекта. Порядок работы с моделью укрупненно представлен на рис. 2.13 [18, с. 403].

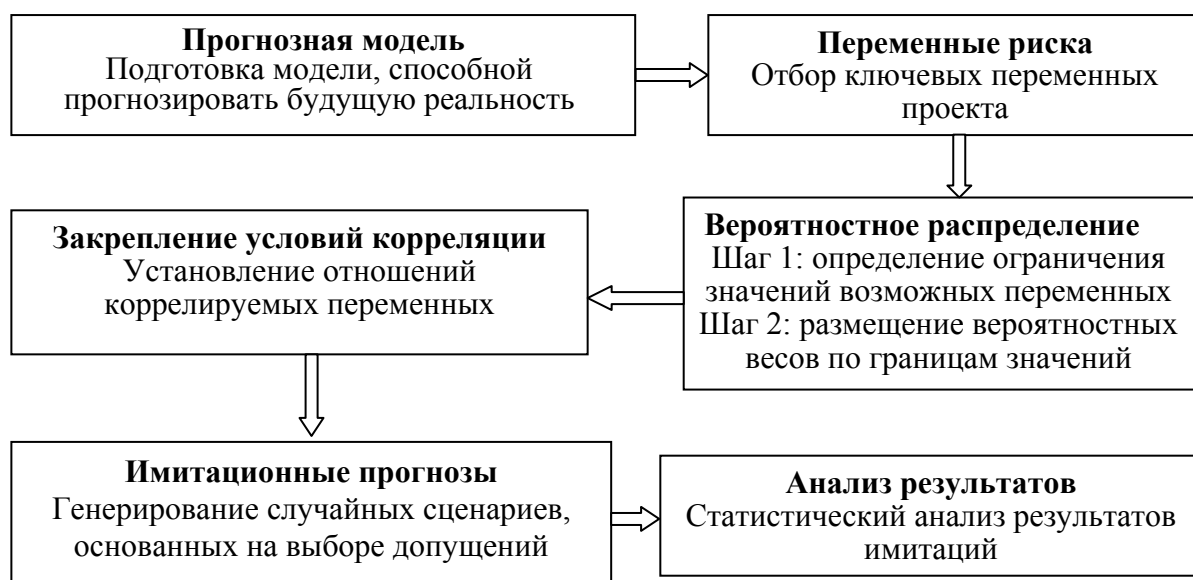


Рис. 2.13. Укрупненная схема работы с моделью Монте-Карло

Данный метод применяется в комплексе с пакетами прикладных математических программ, позволяющих в диалоговом режиме проводить процедуру подготовки информации для анализа рисков проекта и сами расчеты по методу Монте-Карло. Рассматриваемая методика довольно сложная, она реализуется только с применением компьютеров. Заключительный результат – распределение вероятных возможных результатов проекта. Метод широко и успешно применяется в исследовании перспектив инвестиционных вложений, где присутствуют неопределенности и риски.

#### 2.5.4. Методы снижения рисков

Методы, применяемые для снижения рисков, разделяют на две основные группы:

1) общие методы, применимые для снижения многих видов риска (средства разрешения рисков и приемы снижения вероятности рисков);

2) специальные методы, обеспечивающие снижение рисков определенного вида (пошаговое дробление, бифуркация, гашение частных рисков).

Для разрешения рисков применяются следующие средства:

– *избежание рисков*, т.е. уклонение от мероприятия, связанного с риском, но для инвестора это может быть отказом от прибыли;

– *удержание риска*, т.е. оставление риска за инвестором (на его ответственности). Для удержания рисков подготавливается система профилактических мер, направленная на снижение вероятности возникновения рассматриваемых рисков. Инвестор, вкладывая венчурный капитал, в этом случае должен быть уверен в том, что сможет покрыть возможную потерю капитала собственными средствами;

– *передача риска*, означающая, что инвестор передает ответственность за риск другому лицу, как правило, страховой компании.

Финансовые риски обладают более высокой степенью в сравнении с другими рисками, что требует настойчивого поиска путей ее снижения. Для снижения *степени риска* – сокращения вероятности и объема ожидаемых потерь – применяют известные приемы:

- диверсификация рисков;
- получение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование рисков;
- резервирование средств (самострахование);
- объединение риска или страхование;
- распределение рисков;
- хеджирование;
- приобретение контроля над деятельностью в смежных либо связанных областях деятельности (поглощение).

*Диверсификация* – процесс распределения капитала между объектами вложения, непосредственно не связанных между собой. Она позволяет избежать части риска при распределении капитала между различающимися видами деятельности. Это наиболее обоснованный способ снижения степени финансового риска, к тому же в этом случае издержки будут сравнительно небольшими (в сравнении с другими приемами).

Диверсификация хотя и рассеивает инвестиционный риск, но свести его к нулю не может. Это объясняется тем, что на предпринимательство в инвестиционную деятельность субъекта хозяйствования оказывают влияние, помимо внутренних, еще и внешние факторы, которые не связаны с выбором конкретного объекта вложения капитала. Обусловленный внеш-



ними факторами риск (процессы, происходящие в целом в экономике страны; военные действия; гражданские волнения; инфляция, дефляция и пр.) невозможно снизить с помощью диверсификации. Следовательно, финансовый риск состоит из двух составляющих: диверсифицируемого риска и недиверсифицируемого риска. *Диверсифицируемый риск* – (несистематический), можно устранить путем его рассеивания, т.е. диверсификацией. *Недиверсифицируемый риск* (систематический) нельзя уменьшить за счет диверсификации.

Своеобразной формой диверсификации является *аутсорсинг* – передача фирмой на постоянной основе части своих предпринимательских функций специализированной организации за определенную плату (доставка товара, реклама, охрана и пр.). Аутсорсинг считается одним из методов снижения степени риска.

Важную роль в риск-менеджменте играет информация, поскольку достоверная информация позволяет менеджеру принимать верное решение. Поиск и получение необходимой дополнительной информации способствуют снижению риска. Информация считается редким благом, за которое следует хорошо платить, а иногда – платить слишком дорого. Часто ожидаемая выгода от приобретения информация не выше, чем предельные издержки, и такую информацию покупать целесообразно. Если же ситуация складывается обратная, то дешевле будет допустить некоторые ошибки в принятии решений.

*Лимитирование* – это установление системы ограничений (сверху и снизу), способствующих снижению степени риска. В предпринимательстве лимитирование чаще всего применяют при кредитовании, предоставлении займов, определении сумм вложения капиталов и т.д. Это относится, в первую очередь, к денежным средствам. Так, страховщик может оставить на собственном удержании установленную по высшему пределу сумму, и если требуется эту сумму превысить, то поступает отказ от страхования либо применение сострахования или перестрахования.

*Резервирование средств* (самострахование) заключается в том, что предприниматель подстраховывается самостоятельно, не прибегая к приобретению страхового полиса в соответствующей компании. Так он экономит на затратах по страхованию. Таким образом, самострахование – это децентрализованная форма создания материальных и денежных фондов непосредственно в самой коммерческой компании.

Акционерные общества и организации с участием иностранного капитала в законодательном порядке обязаны создавать резервные фонды в размере 15...25 % от уставного капитала. Акционерное общество использует резервный фонд как для покрытия непредвиденных расходов, так и для выплаты дивидендов по привилегированным акциям и процентам по облигациям, если прибыли для этих целей не хватает.

Самострахование применяют в тех случаях, если затраты на резервирование средств ниже стоимости страховых взносов (при страховании). Рассматриваемая форма является децентрализованной формой формирования резервных фондов в самом субъекте хозяйствования.

*Объединение риска* считается методом, направленным на снижение риска, превращая значительные случайные убытки в относительно невысокие постоянные издержки. Метод лежит в основе страхования, которое помогает смягчить последствия стихийных бедствий и других непредвиденных обстоятельств. Субъекты хозяйствования и граждане для страховой защиты своего имущества могут создавать общества взаимного страхования. Страхование риска – это, по существу, передача определенных рисков страховой компании за установленную плату.

*Распределение риска* – метод, позволяющий разделить риск вероятного ущерба между несколькими участниками таким образом, что прогнозируемые потери каждого из них становятся относительно невысокими. Применяя этот метод, финансово-промышленные группы идут на значительный риск при финансировании крупных проектов и перспективных научных разработок. С помощью распределения риска удастся решать значительные государственные и научные прикладные задачи.

*Хеджирование* (от англ. *ограждать*) – система заключения срочных договоров и сделок, прогнозирующая изменения в будущем обменных курсов валют с целью избежания неблагоприятных последствий, вызываемых этими изменениями. В более широком смысле в отечественной практике *хеджирование* применяют как страхование исков от негативных изменений на различные товарно-материальные ценности по договорам и коммерческим операциям с поставками товаров в будущих периодах. Применяют две принципиально различающиеся операции: хеджирование на повышение и хеджирование на понижение.

*Хеджирование на повышение* (хеджирование покупкой) – это биржевая операция по покупке срочных договоров или опционов. На повышение *хедж* применяется в том случае, если нужно застраховаться от вероятности повышения цен в будущем периоде. Это позволяет покупателю установить цену намного раньше, чем фактически приобретен товар. При хеджировании на повышение хеджер страхует себя на случай возможного роста цен в будущем.

*Хеджирование на понижение* (хеджирование продажей) – это биржевая операция, связанная с продажей срочного договора. Хеджер стремится снизить риск, вызываемый неопределенностью цен на рынке, осуществляя покупку или продажу срочных договоров. Осуществляя хеджирование на понижение, хеджер планирует совершить в будущем продажу товара, поэтому он при продаже на бирже срочного договора или опциона страхуется от возможного понижения цен в будущем периоде.

*Приобретение контроля над деятельностью* в связанных или смежных областях (поглощение) – это признание ущерба с отказом от его страхования. Поглощение применяют, если сумма ожидаемого ущерба относительно мала и ею можно пренебречь. Выбирая конкретное средство контроля финансового риска, инвестор руководствуется следующими принципами:

- рисковать можно только в пределах собственного капитала;
- нельзя рисковать многим ради сохранения малого;
- следует предвосхищать последствия риска.

В соответствии с этими принципами *следует всегда рассчитывать максимально возможные потери от данного вида риска*, сопоставлять их с величиной капитала предприятия, подвергаемого этому риску, после чего сравнивать все возможные потери с объемом собственных финансовых ресурсов. Это дает возможность увидеть, не грозит ли данный риск банкротству предприятия.

*Нейтрализация каждого отдельного риска* в индивидуальном порядке является эффективным методом управления рисками.

Чтобы обезопасить себя от чрезмерного риска, инвестор может применять метод *разделения инвестиций на этапы*, рискуя тем самым не всей суммой сразу, а инвестируя последовательно, по мере освоения этапов внедрения.

Существенно повышает вероятность позитивного исхода применение инвестором *принципа бифуркации* (от лат. «дважды на вилы» – раздвоение, разделение и даже разветвление чего-либо в двух направлениях).

### **2.5.5. Способы снижения отдельных видов рисков**

Рассмотренные выше общие и специальные методы снижения риска при необходимости могут применяться в различных ситуациях. В практике деятельности организаций отработано применение конкретных способов снижения отдельных видов риска для решения типично складывающихся ситуаций.

1. *Кредитный риск*. С временным снижением доходов по причинам краткосрочного падения спроса на товары и прочим могут столкнуться даже финансово устойчивые предприятия, поэтому в рыночных условиях хозяйствования существование предприятий невозможно без кредитования основной деятельности или капитальных вложений. Для предупреждения этого риска часто применяются следующие способы:

- регулярная оценка платежеспособности предприятия;
- снижение размеров получаемых кредитов;
- страхование кредитов;
- устойчивое обеспечение кредита;
- заключение постоянных кредитных договоров взамен получения разовых ссуд и т.д.

2. *Процентный риск.* Для снижения процентного риска применяют способы, подобные, с одной стороны, методам снижения кредитного риска, а с другой – методам снижения риска финансовых инвестиций (свопам, фьючерсным контрактам, опционам и т.д.).

3. *Налоговый риск.* Управление налоговым риском осуществляется с помощью планирования, прогнозирования и принятия организационных мер. Следует оптимизировать налогообложение, для чего использовать все способы, не запрещенные действующим законодательством, с консультацией опытных специалистов.

4. *Валютный риск.* Снижение этого риска обеспечивают следующие приемы:

- применение различных валют для получения кредитов;
- использование форвардных контрактов;
- страхование валютного риска;
- ускорение оборота валюты;
- работа с несколькими видами валюты (диверсификация валюты);
- применение валютных опционов, фьючерсов, форвардных контрактов, хеджирование и т.д.

5. *Инвестиционный риск.* При инвестировании капитал используется в двух направлениях: вложение средств в материальные активы (реальные инвестиции) и вложение средств в ценные бумаги (финансовые инвестиции). Инвестиционный риск соответствует выбору вариантов вложений и всегда связан с неопределенностью, порождающей риск. Следует максимально снижать влияние и других видов риска: кредитного, валютного и др. Задача решается путем количественного определения суммарной величины финансового риска при сравнении альтернативных вариантов.

6. *Риск финансовых инвестиций* – это разновидность риска инвестирования денежных средств в ценные бумаги с вероятностью получения убытков либо потери части ожидаемого дохода от этих операций. При проведении финансовых инвестиций организация ставит одну цель – получение доходов, чтобы увеличить капитал или хотя бы не уменьшить его. Величина убытка при прямых инвестициях примерно соответствует объему венчурного капитала. Степень риска, которую необходимо снижать, характеризуется соотношением максимально возможного объема убытков к объему собственных финансовых ресурсов инвестора.

7. *Риск портфельных инвестиций.* Набор инвестиционных инструментов может включать в себя любые активы: вложения в недвижимость, землю, ценные бумаги, валюту, банковские депозиты и пр., что и составляет портфель инвестиций. Все вложения содержат вероятность рисков. Совокупный риск портфельных инвестиций делится на систематический и несистематический. *Несистематический риск* индивидуален для каждой ценной бумаги и содержит в себе следующие риски:

- риски, связанные с финансовым состоянием эмитента;
- риски ликвидности, или риски, связанные со значительными затруднениями продажи активов в необходимый момент по приемлемой цене;
- случайные, неожиданные риски, в основном связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Несистематический риск минимизируется за счет диверсификации портфеля путем его формирования различными финансовыми инструментами. Как показывает опыт, существенное и оптимальное снижение достигается при наличии в портфеле 8...20 различных бумаг.

Снижение *систематического риска* (риска событий) является более сложной проблемой, например, снижение ставки рефинансирования Центробанком. Эти риски можно минимизировать, применяя хеджирование.

8. *Инновационный риск*. Поскольку гарантии получения благополучного результата инновационная деятельность не имеет, она в большей степени, чем иные виды деятельности, подвержена рискам. Эти риски возрастают, если инновационный процесс локализован; если же таких проектов много и они к тому же в отраслевом плане они рассредоточены, риск минимизируется. Возрастание вероятности успеха характерно получением в будущем настолько высокой прибыли от реализации успешных инновационных проектов, что она покрывает затраты по всем другим проектам, оказавшимся неудачными.

Полностью избежать риска в инновационной деятельности невозможно, поскольку инновация и риск являются двумя взаимосвязанными категориями. Риски можно только снизить.

*Диверсификация инновационной деятельности* является одним из эффективных способов снижения инновационного риска. Она заключается в распределении усилий разработчиков и капиталовложений в целях осуществления разных инновационных проектов, друг с другом непосредственно не связанных. Если в таком случае один из проектов окажется убыточным, доходы от других проектов перекроют эти затраты.

*Передача риска (трансферт) путем заключения договоров* – другой метод снижения инновационного риска. Такая передача выгодна для обеих сторон, участвующих в договоре: для стороны, передающей риск (трансфера), и для стороны, принимающей риск (трансфери), при следующих условиях:

- потери, значительные для стороны, передающей риск, могут быть незначительными для стороны, принимающей риск на себя;
- трансфери может быть в лучших условиях для сокращения затрат и действенного контроля над предпринимательским риском.

При передаче инновационного риска могут заключаться следующие типы договоров:

- 1) *строительные контракты* для рисков, связанных со строительством, которые берет на себя строительная организация;
- 2) *лизинговый договор* для аренды машин и оборудования;
- 3) *контракты на хранение* и перевозку грузов;
- 4) *контракты продажи, обслуживания, снабжения* необходимыми организациям предметами для реализации инновационного проекта;
- 5) *договор факторинга* – финансирование под уступку денежного требования (с передачей организацией кредитного риска);
- 6) *биржевые сделки*, снижающие риск снабжения инновационного проекта в условиях инфляционного ожидания.

*Страхование* – важнейший метод снижения инновационных рисков. С его помощью инновационная организация практически способна минимизировать все имущественные и многие политические, кредитные, коммерческие и производственные риски. За чертой регулирования остается риск, связанный с недобросовестностью партнеров.

*Прямые управленческие воздействия* на вероятные управляемые факторы риска могут обладать эффективной возможностью избежать негативные последствия в инновационной деятельности и даже снизить уровень инновационного риска. Это следующие меры воздействия:

- анализ с последующей оценкой инновационного проекта;
- анализ информации о предполагаемых партнерах по инновационному проекту;
- краткосрочное и долгосрочное планирование и прогнозирование инновационной деятельности;
- организация обеспечения коммерческой тайны;
- подбор и обучение персонала, участвующего в инновационной деятельности организации.

Конкретные пути минимизации риска во многом зависят от выбора руководителей инновационных возможностей организации, но чтобы получить более эффективный результат, следует применять не один, а целую совокупность методов минимизации рисков на различных стадиях внедрения инновационного проекта.

### **2.5.6. Выводы**

*Риск* представляет собой характерную хроническую опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или части доходов, обусловленную неопределенностью внешней среды, в сравнении с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в конкретной предпринимательской деятельности.

Поскольку риск несет не только опасность, но и потенциально высокую прибыль, задача предпринимателя – не уклонение от риска, а нахождение обоснованного, объективного решения по величине допустимого

риска и необходимым мерам для его снижения. Риск сопровождает предпринимателя в течение всей его творческой деятельности: меняются только виды рисков, продолжительность их действия, мера ответственности, цена ошибки или размер выигрыша за правильный выбор решения.

Анализ проектных рисков разделяется на два вида: качественный и количественный. *Качественный анализ* – описание всех предполагаемых рисков проекта, стоимостная оценка возможных последствий и мер по их снижению. *Количественный анализ* – это непосредственные расчеты изменений эффективности проекта из-за рисков. Анализ риска является важнейшим этапом анализа проекта. Часто для инвестора минимизация риска является более важным доводом, чем максимизация прибыли.

При проведении количественного анализа рисков наиболее часто применяют такие методики, как:

- 1) метод *корректировки нормы дисконта*;
- 2) метод *достоверных эквивалентов* (коэффициентов достоверности);
- 3) *анализ чувствительности* критериев эффективности;
- 4) метод *анализа сценариев*;
- 5) *анализ вероятностных распределений* потоков платежей;
- 6) построение *дерева решений*;
- 7) *имитационное моделирование* рисков методом Монте-Карло.

Методы, применяемые для снижения рисков, разделяют на две группы:

- 1) общие методы, применимые для снижения многих видов риска (средства разрешения рисков и приемы снижения вероятности рисков);
- 2) специальные методы, обеспечивающие снижение рисков определенного вида (пошаговое дробление, бифуркация, гашение частных рисков).

Полностью избежать риск в инновационной деятельности невозможно, поскольку инновация и риск являются двумя взаимосвязанными категориями, риски можно только снизить. *Диверсификация инновационной деятельности* является одним из эффективных способов снижения инновационного риска. Она заключается в распределении усилий разработчиков и капиталовложений в целях осуществления различных инновационных проектов, друг с другом непосредственно не связанных. Если в таком случае один из проектов окажется убыточным, доходы от других проектов перекроют эти затраты.

### **2.5.7. Вопросы для самоконтроля**

1. Чем характерна *защитная функция* риска?
2. Каковы особенности *аналитической функции* риска?
3. Какие аспекты содержит процесс проведения качественного анализа проектных рисков?
4. На какие три группы принято делить все мероприятия, направленные на минимизирование рисков?

5. В чем заключается сущность *метода анализа сценариев*?
6. Приведите укрупненную схему работы с моделью Монте-Карло.
7. Чем характерна своеобразная форма диверсификации рисков – *аутсорсинг*?
8. В каких случаях в предпринимательстве чаще всего применяют лимитирование?
9. Какие приемы обеспечивают снижение валютного риска?
10. С помощью чего осуществляется управление налоговым риском?

## **2.6. Комплексное управление рисками организации**

### **2.6.1. Риски на корпоративном уровне**

Быстрый рост производных финансовых инструментов со стороны финансовых рынков совместно с появлением финансовой инженерии позволил понять, что *риск-менеджмент* – это одна из ключевых функций в корпоративных финансах. Страховой рынок породил гибридные продукты, позволяющие покрывать страховые и финансовые риски корпорации, заключая один страховой контракт. Такие процессы отражали возрастающее понимание цельной природы риска в системе ценностей корпорации.

Заметно сближение страхового и банковского секторов, все больше у них появляется взаимная заинтересованность в бизнесе. Так, банковские учреждения встраивают страховое покрытие в выпускаемые облигации, а страховщики предлагают полисы, покрывающие не только страховые риски, но и убытки от финансовых рисков. Примером здесь может служить изменение валютной и процентной ставок. Привлекая широкий спектр финансовых институтов, корпорации получают реальную возможность управлять своими рисками.

*Комплексное управление рисками корпорации (КУРК) – это действия организации по оценке и принятию соответствующих мер к ее рискам, возникающим из разных источников, контроль и мониторинг этих рисков для обеспечения достижения корпорацией поставленных стратегических целей, обеспечивая в конечном счете рост ее стоимости для заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.*

Подходы к управлению рисками претерпели значительные изменения, что относится и к их ценности для корпорации (рис. 2.14) [6, с. 23].

До комплексного управления рисками применялись термины *корпоративное управление рисками, управление бизнес-рисками, глобальное управление рисками, стратегическое управление рисками, интегрированное управление рисками*. Общие концепции, положенные в основу используемых подходов, практически одинаковы, хотя каждый из отмеченных терминов содержит разную смысловую нагрузку.



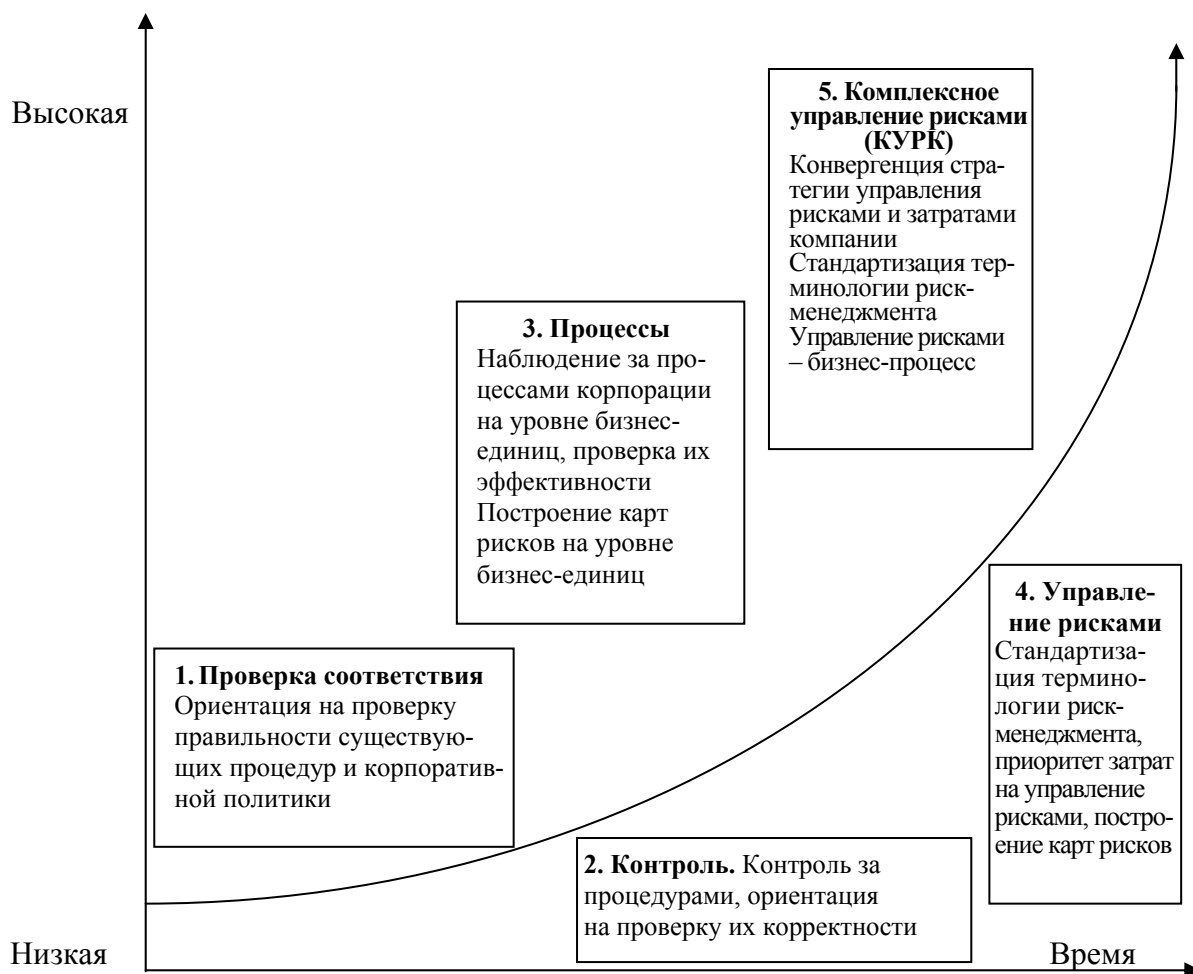


Рис. 2.14. Рост значений систем управления рисками на разных этапах их развития

### 2.6.2. Концепции комплексного управления рисками

Действующие концепции комплексного подхода к управлению рисками разделяют на две основные группы:

- руководства по *КУРК*, разработанные различными профессиональными объединениями и ассоциациями;
- более конкретные *методики* по организации и внедрению комплексного управления рисками в организации.

Для *первой группы концепций* характерно наличие в них основных сведений о подходе *КУРК*, необходимости его применения, основных этапах процесса *КУРК* с указанием на необходимые элементы, требующие углубленного внимания при реализации каждого этапа в отдельности. Наибольший авторитет получили стандарты, предложенные разработчиками США, Великобритании и Австралии (с Новой Зеландией). Рассмотрим краткую характеристику этих стандартов:

1) *Управление рисками организаций: интегрированная модель* (Enterprise Risk Management: Integrated Framework – *ERMIF*) – руководство опубликовано в США в 2004 г. С 2002 г. в США в законодательном порядке введены новые требования к расширенному объему раскрываемой в финансовой отчетности достоверной информации, установлена персональная ответственность (до уголовной) топ-менеджеров за ее достоверность. Поскольку много внимания уделено достоверности важной информации, *руководство* широко распространено в США среди крупных международных компаний, котирующихся на американском фондовом рынке и попадающих под юрисдикцию Комиссии по ценным бумагам и биржам США;

2) *Стандарты Управления Рисками (A Risk Management Standard – RMS)* – коллективная разработка нескольких ведущих организаций, анализирующих вопросы риск-менеджмента в Великобритании. *Руководство* опубликовано в 2002 г. и содержит общую концепцию управления рисками, практически применимую для любой организации;

3) *Управление Рисками – стандарт Австралии совместно с Новой Зеландией* – (Risk Management– Australian / New Zealand Standard – *RM*) – опубликованный в 2004 г. стандарт, разработанный совместным комитетом по стандартам Австралии и Новой Зеландии, развивающий позиции стандарта 1999 г. В новой версии стандарта сделан упор на необходимость введения практик управления рисками в культуру организации, на управление возможностями получения прибыли (снижения убытков). Концептуально этот стандарт весьма сходен со стандартом Великобритании и близок к нему по содержанию.

Для *второй группы концепций КУРК* характерно то, что они представлены более конкретными методиками по организации и внедрению комплексного управления рисками в корпорациях. Основные разработчики методик – консалтинговые компании, специализирующиеся на предоставлении услуг в сфере управления рисками. В методиках применены те же общие принципы, характерные для стандартов *первой группы*.

Поскольку риск-менеджмент является быстро развивающимся направлением улучшения деятельности организаций, стандартизация в этой области началась сравнительно недавно. На международном уровне в области управления рисками утверждена терминология (ISO / IEC Guide 73: 2002). Общие требования к содержанию процессов менеджмента, их состав и структура определены в национальных стандартах Австралии, Новой Зеландии, Канады, Японии и ряде других стран.

На основе стандартов ISO9001, ISO 14001, OHSAS18001 в интегрированных системах менеджмента организаций вопросы управления риском рассмотрены лишь в профессиональной безопасности и охраны труда (OHSAS18001), а в других – они в лучшем случае рекомендуются (ISO 14004).

В нашей стране действует стандарт ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», представляющий собой перевод международного стандарта, выпущенного в том же году.

### **2.6.3. Достоинства наличия комплекса управления рисками**

Анализ результатов, полученных в области комплексного управления рисками, показывает, что главными преимуществами от применения такой системы в организации является следующее:

- 1) принятие топ-менеджерами управленческих решений с учетом рисков, характерных для деятельности организации;
- 2) повышение эффективности использования капитала и уровня финансовой стабильности предприятия;
- 3) повышенная прозрачность и расширение доверия со стороны инвесторов;
- 4) повышенная уверенность в достижении намеченных показателей рентабельности.

*Первое преимущество.* Поскольку ситуация просматривается с учетом ожидаемых рисков, появляется возможность выявить области деятельности, которые потенциально будут иметь неблагоприятные ситуации, негативно влияющие на положение дел в организации. Также выявляются направления деятельности, в которых риск дает позитивный результат. Своевременно принимаемые обоснованные решения, с учетом наличия вышеуказанной информации, позволяют сбалансировать возможности и угрозы бизнесу, в результате чего финансовая стабильность и устойчивость предприятия повышается.

*Второе преимущество.* В результате увязывания целей и рисков организации система *КУРК* потенциально повышает эффективность использования ее капитала за счет обеспечения распределения капитала с учетом целей и рисков, снижения издержек на несущественные риски, применяя естественное хеджирование и портфельные эффекты.

*Третье преимущество.* Система *КУРК* в результате ее реализации четко выявляет возможные риски предприятия, что позволяет организовать эффективное управление этими рисками на уровне всей организации. Это положительно сказывается на стремлении предприятия к ее открытости при ведении бизнеса, т.к. эффективно функционирующее *КУРК* позволяет свободно заявлять о своих рисках: они находятся под контролем. Такое демонстрация инвесторам хорошего знания своего бизнеса с возможностью защитить его от негативных факторов способствует повышению их уровня доверия.

*Четвертое преимущество.* Одной из важных особенностей системы *КУРК* является ее стремление к достижению целей компании, включая и запланированные показатели рентабельности, т.е. показатели *рентабельности* достижимы при наличии комплексной системы.

#### **2.6.4. Основы организации комплексной системы управления рисками**

Наличие системы *КУРК* в организации обеспечивает ее руководство более объективной информацией о возможных угрозах и позволяет ей принимать существенно обоснованные решения, при которых риск принимается осознанно, при этом он или направлен на получение дополнительной прибыли, или на снижение возможных убытков.

*Процесс* управления рисками в комплексной системе следует начинать (*на первом этапе*) с анализа внутренней среды бизнеса, чтобы уточнить мнение сотрудников организации о восприятии ими рисков и сделать вывод, готова ли организация к управлению рисками.

На *втором этапе* формализуют *стратегические цели* компании. Параллельно оценивается максимально возможное значение риска, определяется уровень финансовых убытков, допустимых компанией ради достижения принятых стратегических целей. Стратегические цели, разложенные по уровню бизнес-единиц, модифицируются в тактические цели с соответствующими задачами. На этом уровне (уровне бизнес-единиц) необходимо *выявлять и оценивать риски* через риск-факторы, связанные с достижением тактических целей и задач бизнес-единицами.

На *третьем этапе* проводится сравнение уровней выявленных рисков с максимально допустимым уровнем финансовых потерь, которые может принять на себя организация (выявление уровня толерантности). Любая бизнес-единица обладает собственным уровнем толерантности, поэтому часть рисков находится ниже границы толерантности, а часть – выше ее уровня. Риски, находящиеся в верхней зоне, лучше регулировать на уровне корпорации, здесь возможны серьезные финансовые последствия. Для регулирования этих рисков следует составить план мероприятий по минимизации возможных и выявленных рисков.

На *трех* последующих этапах осуществляются контрольные процедуры (*четвертый этап*), собирается более полная информация (*пятый этап*), происходят коммуникативные процессы и проводится мониторинг (*шестой этап*), позволяющий корректировать весь процесс управления рисками.

Наличие комплексной системы управления рисками считается необходимым условием ведения процветающего бизнеса, хотя разработка этой системы не может давать гарантии успешной деятельности организации. Поэтому если организация обладает сертификатом *ISO 9000*, то это является залогом того, что взаимодействия компаний будут согласованными и объективными. Вторым положительным мотивом наличия системы *КУРК* в организации является оценка этого факта как *благоприятного* международными и национальными рейтинговыми агентствами. Повышение корпоративного рейтинга, как и кредитного, непосредственно отражается на

стоимости заемных средств для компании (повышение рейтинга делает займы дешевле), а затем – и на капитализации компании на фондовом рынке.

Российские компании, признавшие необходимость внедрения системы *КУРК*, иногда не применяют эту систему, но отдельные методики или инструменты риск-менеджмента они применяют в ежедневной практике, т.е. фрагментарно управляют рисками, и такой подход на начальном этапе постановки системы *КУРК* даже обладает преимуществами. Так, можно видеть эффективность концепции риск-менеджмента на конкретных реализованных проектах в краткосрочном периоде, что позволяет осознать потребности в управлении рисками от уровня исполнителя до высших органов управления предприятием. Здесь следует учитывать, что риски взаимосвязаны и разделить их, чтобы управлять каждым по отдельности, невозможно. Также фрагментарный подход не позволяет предупреждать риски, на текущий момент еще не являющиеся критическими, но в будущем способные существенно повлиять на стабильную работу организации.

В целом система *КУРК* позитивно воздействует на бизнес через такие факторы, как:

- рост или стабилизация стоимости организации за счет более позитивных ожиданий инвесторов в отношении стабильности и определенности финансовых показателей деятельности организации;
- большая инвестиционная привлекательность компании при использовании заемных средств;
- выполнение требований фондового рынка при размещении на нем ценных бумаг.

### **2.6.5. Механизмы управления рисками**

В условиях плановой экономики в целях управления рисками в основном применяли страхование, позволяющее снижать потери активов, убытки от исков третьих лиц и пр. Эти защищенные страхованием риски влияли на изменчивость главных показателей бизнеса, при этом изменчивость характеризовалась лишь потерями. Развивающийся риск-менеджмент современного периода – это один из мощных инструментов, имеющих в руках современного бизнесмена, и его следует применять не только в ситуациях, где может проявиться неожиданный результат, а постоянно.

Обычно в условиях финансовой нестабильности организация в целях воздействия на выявляемые риски (управление рисками) в своем распоряжении имеет четыре эффективных способа [6, с. 32]:

- 1) избежание риска;
- 2) сохранение риска;
- 3) снижение возможных убытков;
- 4) передача рисков.

Самым простым вариантом решения считается *избежание (уклонение от) риска*, т.е. отказ от потенциально опасных действий, способных привести к убыткам организации. Существенным недостатком такого способа является то, что организация лишается дополнительных источников формирования прибыли, что, естественно, негативно отражается на темпах развития его экономики и на коэффициенте эффективности использования собственного капитала.

*Сохранение риска* может осуществляться как при активных действиях организации, так и при пассивных. По аналогии с процессом страхования организация может страховать риски самостоятельно, регулируя потери как из специально создаваемых фондов, так и за счет положительных финансовых результатов в будущих периодах. Внедрив мероприятия по снижению рисков, организация может взять на себя оставшиеся риски, что особенно относится к тем случаям, когда уровень риска сравнительно невысок и практически не может влиять на уровень ликвидности. В таком случае организация применяет методы самострахования.

Главным преимуществом *сохранения риска* в сравнении с его передачей является *экономия на издержках*. Поскольку организация всегда значительно лучше, чем страховые компании, владеет информацией о своих рисках, стоимость страхового покрытия страховыми компаниями всегда завышена. Кроме того, в эту стоимость еще включается и премия за риск страховщика. Такая осмотрительность со стороны страховых компаний вызвана двумя основными причинами:

- 1) высокой вероятностью того, что уровень риска заинтересованных лиц в приобретении страхового полиса выше среднего;
- 2) сказывается *моральный аспект проблемы риска*: наличие страхового покрытия способно ослабить бдительность его владельца при контроле своих действий по предотвращению рисков, что увеличивает вероятность наступления страховых случаев.

*Снижение возможных убытков* обеспечивается за счет внесения таких изменений в бизнес-процессы, которые направлены на повышение контроля и гибкости в отношении управления ими. Для этого организации необходимо профинансировать определенные предупреждающие мероприятия: установку разбрызгивателей, монтаж пожарной сигнализации, проведение профилактических осмотров и другие мероприятия, направленные на повышение безопасности.

Для изменения бизнес-процессов организациями применяются два основных способа: изменение операционной деятельности; корректировка финансовой структуры организации. Кратко рассмотрим эти способы.

*Изменение операционной деятельности.* Операционная деятельность подвергается модификации в целях снижения рисков следующими способами:

- инвестированием ресурсов для поддержания конкурентных преимуществ фирмы;
- трансформацией организационной структуры предприятия с добавлением или исключением отдельных подразделений;
- применением стандартизации, если конкуренты испытывают затруднения в совершенствовании технологии.

Большая гибкость операционной деятельности позволяет организации быстрее реагировать на изменяющиеся экономические условия. Повышение уровня квалификации персонала, удержание ценных для организации сотрудников осуществляется за счет применения эффективных программ набора и обучения кадров. Диверсификация позволяет снижать подверженность организации отраслевым рискам. Более активное применение методов проектного финансирования также позволяет снижать возможные убытки от рисков. Каждый проект в таком случае рассматривается в качестве независимого предприятия, увеличивающего свою задолженность через заимствования, при этом эту задолженность нельзя покрывать активами материнской компании, однако материнская компания может полностью или частично обладать акциями подобного венчурного предприятия.

*Корректировка финансовой структуры организации.* Решение по выбору структуры капитала всегда является компромиссным, поскольку следует выбирать между налоговыми льготами и другими преимуществами долгового финансирования в сравнении с потенциальными затратами на его обслуживание при появлении экономических трудностей. Компания, затрачивающая большую часть денежных средств на обслуживание долга, при инвестировании будет испытывать дефицит ликвидных активов для инвестирования. Такой компании придется пополнять собственные оборотные активы за счет дорогих кредитов банка. Долю заемных средств в структуре капитала сократить можно, если потенциальные преимущества от налоговых льгот не так весомы, как появление вероятности финансово-экономических затруднений. Здесь следует учитывать потребности проектного финансирования, степени неопределенности будущих финансовых потоков. Вероятность неопределенности снижается, если используются банковские кредитные линии с заранее оговоренной процентной ставкой. В качестве альтернативы банковскому кредитованию выступает стабилизация будущей выручки, но такая ситуация возникает довольно редко.

*Передача риска* контрагенту осуществляется через приобретение страхового полиса или с помощью операций хеджирования.

1) *Страхование.* Минимизировать негативные последствия финансовых рисков в современных условиях допустимо путем применения двух востребованных страховых продуктов: *страхования убытков* от перерыва в деятельности; *страхования* торговых (коммерческих) кредитов.

*Страхование убытков от перерыва в деятельности.* Такие перерывы могут возникнуть при повреждении, гибели или утрате имущества, применявшегося в осуществлении коммерческой деятельности, что вызывает стойкие перерывы в работе и даже полную остановку деятельности. При этом прибыль не будет получена либо произойдет ее значительное снижение. Появится необходимость привлечь дополнительные средства для покрытия постоянных расходов, поскольку выручки для этого может быть недостаточно, поэтому целью *страхования убытков от перерыва в производстве* становится защита имущественного ущерба от финансовых последствий, обеспечивающая финансирование организации в период ее полного или частичного простоя.

Возмещается недополученная прибыль предприятия (после налогообложения) вместе с фактически понесенными постоянными расходами, к которым относятся расходы, не зависящие от объема продаж:

- налоги и сборы, которые не зависят от объема продаж;
- расходы на оплату аренды помещения и оборудования;
- проценты по кредитам и займам;
- расходы на коммунальные услуги и прочие постоянные расходы.

Отметим, что *страхование убытков от простоя в производстве* осуществляется только совместно со страхованием имущества от огня и прочих опасностей или страхованием машин и оборудования от поломок. Как видим, перерыв в производстве страхуется только как следствие имущественного ущерба, но никак не следствие проблем в управлении компанией.

*Страхование торговых (коммерческих) кредитов.* Традиционные формы, обеспечивающие своевременное получение денежных средств от покупателя – *предоплата и банковская гарантия* – для покупателя становятся неудобными и неприемлемыми. Расширенный сбыт продукции выделил в качестве основной формы расчета *предоставление отсрочки оплаты за поставленную продукцию*. Известно, что при такой форме расчетов существенно возрастает риск задержки или неоплаты за поставленную продукцию. В этих условиях любому предприятию требуется надежная защита от риска неплатежа со стороны покупателя, гарантирующая исполнение финансовых условий договоров и стабильность в коммерческих сделках.

*Объектом страхования* являются имущественные интересы страхователя, отягощенные риском получения убытков в результате неисполнения его контрагентом обязательств по контракту, законодательно оформленных в виде счетов к получению.

На отечественном рынке ограниченное число страховых компаний предлагает данный вид страхования, поскольку он высокоспециализированный и требует серьезной перестраховочной защиты. Здесь риски покрываются при наступлении несостоятельности (банкротстве) контрагента страхователя, при длительной просрочке платежа со стороны контрагента.



Для заключения договора проводят оценку кредитоспособности дебиторов и для каждого из них устанавливают *кредитный лимит*, т.е. максимально возможный долг покупателя по совершаемым в его адрес поставкам в любой момент времени.

*Кредитный лимит* – устанавливаемая отдельно для каждого контрагента сумма максимально допустимого размера задолженности по коммерческим (торговым) кредитам, предоставляемым контрагенту страхователем, которые могут быть застрахованы. Эти суммы страхуются только в пределах установленного лимита.

По договору страхования сумма страхования устанавливается в размере, не превышающем суммы кредитных лимитов по всем контрагентам страхователя, включенным в страховое покрытие по договору страхования, за вычетом доли участия страхователя в убытках. В полис включено положение о собственном удержании (собственном участии страхователя в убытках), что повышает мотивацию клиента лично отслеживать качество контрагентов, с которыми заключаются договоры поставок на условиях отсрочки платежа.

2) *Хеджирование*. Оно представляет собой создание компенсирующих денежных потоков, цель которых – нейтрализация неблагоприятного изменения стоимости базового актива. В зависимости от интересов организации и сферы ее деятельности возможна компенсация его стоимости (как при уменьшении, так и при увеличении базового актива), что отличает хеджирование от страхования, страхующего только убытки.

Для портфеля акций, изменяющегося в стоимости совместно с изменениями фондового рынка, хеджирование рыночных рисков связано со снижением зависимости стоимости портфеля от рыночных изменений стоимости акций, находящихся в нем.

В процессе управления рисками широко применяются деривативные финансовые инструменты – финансовые ценные бумаги, стоимость которых является производной от стоимости и характеристик других ценных бумаг либо базового актива. В зависимости от *базового актива* деривативы подразделяют на товарные и финансовые. Товарные деривативы основываются на ценах биржевых товаров (нефти, драгоценных металлов, зерна и т.д.), а при финансовых деривативах выплаты определяют в зависимости от динамики валютных курсов, процентных ставок и рыночных индексов.

Для управления рисками применяют следующие виды деривативов: фьючерсные, форвардные, опционные и своповые контракты.

### **2.6.6. Выводы**

Комплексное управление рисками корпорации (КУРК) – это действия организации по оценке и принятию соответствующих мер по отношению к ее рискам, возникающим из разных источников, контроль и

мониторинг этих рисков для обеспечения достижения корпорацией поставленных стратегических целей, которые обеспечивают в конечном счете рост ее стоимости для заинтересованных сторон в долгосрочной перспективе.

Действующие концепции комплексного подхода к управлению рисками разделяют на две основные группы:

- руководства по *КУРК*, разработанные различными профессиональными объединениями и ассоциациями;
- более конкретные *методики* по организации и внедрению комплексного управления рисками в организации.

Главными преимуществами от применения комплексной системы управления рисками в организации являются следующие:

- 1) принятие топ-менеджерами управленческих решений с учетом рисков, характерных для деятельности организации;
- 2) повышение эффективности использования капитала и уровня финансовой стабильности предприятия;
- 3) повышенная прозрачность и расширение доверия со стороны инвесторов;
- 4) повышенная уверенность в достижении намеченных показателей рентабельности.

В целом система *КУРК* позитивно воздействует на бизнес через такие факторы, как:

- рост или стабилизация стоимости организации за счет более позитивных ожиданий инвесторов к стабильности и определенности финансовых показателей деятельности организации;
- большая инвестиционная привлекательность компании при использовании заемных средств; выполнение требований фондового рынка при размещении на нем ценных бумаг.

В условиях финансовой нестабильности организация в целях воздействия на выявляемые риски (управление рисками) в своем распоряжении имеет четыре эффективных способа:

- 1) избежание риска;
- 2) сохранение риска;
- 3) снижение возможных убытков;
- 4) передача рисков.

### **2.6.7. Вопросы для самоконтроля**

1. Что включает в себя «проверка соответствия» в подходах к управлению рисками?
2. Как изменяется значение систем управления рисками на разных этапах их развития?
3. На какие две основные группы подразделяют действующие концепции комплексного подхода к управлению рисками?

4. Какая терминология утверждена на международном уровне в области управления рисками?
5. В чем состоит первое главное преимущество от применения системы *КУРК* в организации?
6. В чем состоит второе главное преимущество от применения системы *КУРК* в организации?
7. В чем состоит третье главное преимущество от применения системы *КУРК* в организации?
8. В чем состоит четвертое главное преимущество от применения системы *КУРК* в организации?
9. С чего следует начинать *процесс* управления рисками в комплексной системе?
10. *Что* считается необходимым условием ведения процветающего бизнеса?
11. *Что* считается самым простым вариантом решения при выборе способа управления рисками?
12. Каким образом осуществляется *передача риска* контрагенту?

## **2.7. Контрольный тест к разделу 2**

1. Кто из успешных бизнесменов Хабаровского края возглавлял компанию «ДАКГОМЗ»?
  - а) Г. Н. Чернобельский;
  - б) Н. Г. Кузьменко;
  - в) С. В. Игнатович;
  - г) Ю. В. Донкан.
2. Кто из успешных предпринимателей Хабаровского края сделал свой бизнес за счет фермерского хозяйства «Лето»?
  - а) О. Е. Полякова;
  - б) И. П. Зенин;
  - в) М. А. Заварухин;
  - г) С. М. Хаймович.
3. Что сигнализирует о первоначальном успехе предпринимательского дела для фирмы, производящей товары, потребные для других субъектов предпринимательства?
  - а) финансовый рынок;
  - б) ценные бумаги;
  - в) договоры поставок;
  - г) денежная выручка.

4. В какой сфере проявляется *первое направление финансового предпринимательства* (производство и печатание денежных знаков и ценных бумаг)?

- а) в сфере производства;
- б) в сфере услуг;
- в) в банковской сфере;
- г) на финансовом рынке.

5. К какой *категории* относятся субъекты предпринимательства с временными финансовыми трудностями, которым требуется привлечь в свой бизнес сторонние финансовые ресурсы?

- а) *первой*;
- б) *второй*;
- в) *третьей*.

6. К какой *категории* относятся субъекты предпринимательства – владельцы временно свободных денежных средств, цель которых – получение дохода на денежные средства?

- а) *первой*;
- б) *второй*;
- в) *третьей*.

7. В какой *группе* предпринимательского бизнеса современного банка объединены функции, выполнение которых характерно именно для банков: проведение *кредитных операций*, организация *депозитного хранения*, проведение сделок с *иностранной валютой*?

- а) в первой;
- б) во второй;
- в) в третьей.

8. В какую *группу* предпринимательского бизнеса современного банка включены специальные функции по осуществлению деятельности, присущей только банкам: *эмиссия денежных знаков* и обеспечение *денежных расчетов в безналичной форме* между участниками сделок?

- а) в первую;
- б) во вторую;
- в) в третью.

9. Кто является основными действующими лицами на фондовых биржах?

- а) брокеры;
- б) дилеры;
- в) страховщики;
- г) клиенты.

10. Субъект страховых отношений, осуществляющий страхование и в соответствии с договором уплачивающий за это полагающиеся взносы (премию) – это:

- а) страхование;
- б) страховой взнос;
- в) страхователь;
- г) страховщик.

11. Отношения по обеспечению защиты имущественных интересов застрахованных лиц (физических и юридических) – это:

- а) страхование;
- б) страховой взнос;
- в) страхователь;
- г) страховщик.

12. Где расположена наиболее известная в мире валютная биржа?

- а) в Нью-Йорке;
- б) во Франкфурте-на-Майне;
- в) в Токио;
- г) в Лондоне.

13. Национальные валюты, не вызывающие доверия на рынках иностранных государств – это валюты:

- а) свободно конвертируемые;
- б) частично конвертируемые;
- в) неконвертируемые.

14. Национальные валюты стран, снявшие ограничения на обращение иностранной валюты на территории национального рынка, на проведение сделок с иностранной валютой, – это валюты:

- а) свободно конвертируемые;
- б) частично конвертируемые;
- в) неконвертируемые.

15. Как называют деньги, не прошедшие процедуру легализации и оставшиеся в подпольном денежном обороте?

- а) грязные деньги;
- б) черный нал;
- в) белый нал;
- г) криминальные деньги.

16. Финансовые результаты от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, внереализационные и чрезвычайные доходы и расходы (до выплаты налогов и процентов) – это прибыль:

- а) маржинальная;
- б) от реализации продукции;
- в) до налогообложения;
- г) брутто-прибыль;
- д) чистая прибыль.

17. Разность между маржинальной прибылью и постоянными затратами предприятия – это прибыль:

- а) маржинальная;
- б) от реализации продукции;
- в) до налогообложения;
- г) брутто-прибыль;
- д) чистая прибыль.

18. К какой группе показателей рентабельности относится *рентабельность совокупных активов*?

- а) базирующихся на затратном подходе;
- б) характеризующих прибыльность продаж;
- в) базирующихся на ресурсном подходе.

19. К какой группе показателей рентабельности относится *рентабельность собственного (акционерного) капитала*?

- а) базирующихся на затратном подходе;
- б) характеризующих прибыльность продаж;
- в) базирующихся на ресурсном подходе.

20. К какой группе показателей рентабельности относится *рентабельность операционной деятельности*?

- а) базирующихся на затратном подходе;
- б) характеризующих прибыльность продаж;
- в) базирующихся на ресурсном подходе.

21. *Какой* показатель характеризует эффективность производственной и сбытовой деятельности и показывает, сколько прибыли получает предприятие с рубля продаж?

- а) рентабельность затрат;
- б) рентабельность оборота;
- в) рентабельность операционной деятельности;
- г) рентабельность собственного капитала.

22. *Какой* показатель характеризует скорость оборота совокупных активов?

- а) коэффициент оборачиваемости совокупных активов;
- б) период оборота совокупных активов;
- в) период оборота капитала в оборотных активах;
- г) капиталотдача.

23. *Какой* показатель характеризует скорость одного оборота капитала в операционном цикле?

- а) коэффициент оборачиваемости совокупных активов;
- б) период оборота совокупных активов;
- в) период оборота капитала в оборотных активах;
- г) капиталотдача.

24. *Какой* показатель характеризует продолжительность одного оборота совокупного капитала?

- а) коэффициент оборачиваемости совокупных активов;
- б) период оборота совокупных активов;
- в) период оборота капитала в оборотных активах;
- г) капиталотдача.

25. Какая коварная ловушка, в которые часто могут попасть лидеры перемен, характерна тем, что *действие легко перепутывается с движением*?

- а) первая;
- б) вторая;
- в) третья.

26. Какая коварная ловушка, в которые часто могут попасть лидеры перемен, характерна тем, что инновационная возможность не соответствует основным принципам стратегии?

- а) первая;
- б) вторая;
- в) третья.

27. Какая коварная ловушка, в которые часто могут попасть лидеры перемен, характерна тем, что подлинное *нововведение* легко можно принять за *обновление*, не уловив главного отличия подлинной инновации – создания новой ценности?

- а) первая;
- б) вторая;
- в) третья.

28. Какой бюджет остается стабильным при любом финансовом положении организации и, как правило, величина этого бюджета не превышает 10...12 % общих затрат предприятия?

- а) первый;
- б) второй.

29. Какой бюджет имеется в каждой организации, и в нем отражены расходы на поддержание деятельности организации на достигнутом уровне?

- а) первый;
- б) второй.

30. В какой зоне риска возможные финансовые потери не превышают размера чистой прибыли?

- а) безрисковой зоне;
- б) зоне минимального риска;
- в) зоне допустимого риска;
- г) зоне критического риска;
- д) зоне катастрофического риска.

31. В какой зоне риска возможные финансовые потери превышают сумму расчетной прибыли, но ниже размера ожидаемых доходов?

- а) безрисковой зоне;
- б) зоне минимального риска;
- в) зоне допустимого риска;
- г) зоне критического риска;
- д) зоне катастрофического риска.

32. В какой зоне риска можно потерять весь предпринимательский доход?

- а) безрисковой зоне;
- б) зоне минимального риска;
- в) зоне допустимого риска;
- г) зоне критического риска;
- д) зоне катастрофического риска.

33. К каким рискам следует отнести риски, возникающие по причине *изменений органов власти по отношению к объекту?*

- а) политическим рискам;
- б) юридическим рискам;
- в) экологическим рискам;
- г) строительным рискам.



34. К *каким* рискам следует отнести риски, возникающие по причине *изменений в системах экспортного финансирования?*

- а) политическим рискам;
- б) юридическим рискам;
- в) экологическим рискам;
- г) строительным рискам.

35. *Какой риск* делится на систематический и несистематический?

- а) валютный риск;
- б) инвестиционный риск;
- в) риск финансовых инвестиций;
- г) риск портфельных инвестиций.

36. *Какой риск* соответствует выбору вариантов вложений, которые всегда связаны с неопределенностью, порождающей риск?

- а) валютный риск;
- б) инвестиционный риск;
- в) риск финансовых инвестиций;
- г) риск портфельных инвестиций.

37. Одним из эффективных способов снижения *какого риска* является *диверсификация деятельности?*

- а) валютный риск;
- б) инвестиционный риск;
- в) риск финансовых инвестиций;
- г) риск портфельных инвестиций.

38. К какому главному преимуществу применения комплексной системы управления рисками относится *возможность выявить области деятельности, которые потенциально будут иметь неблагоприятные ситуации?*

- а) первому;
- б) второму;
- в) третьему;
- г) четвертому.

39. *Что* обеспечивается за счет внесения изменений в бизнес-процессы, направленных на повышение контроля и гибкости в отношении управления ими?

- а) избежание риска;
- б) сохранение риска;
- в) снижение возможных убытков;
- г) передача риска.

### 3 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Потребность роста и стратегии роста в бизнесе.
  2. «Ловушка роста» М. Портера.
  3. Три ключевых вопроса бизнеса.
  4. Надежные факты в построении стратегии.
  5. Метод стратегического мышления и постановка целей.
  6. Достижение прибыли в бизнесе.
  7. Стратегии П. Друкера и М. Портера в бизнесе.
  8. Стратегии и решение о положении на рынке.
  9. Анализ элементов маркетинга-микс.
  10. Принятие решений о покупках.
  11. Почитание высокой нормы прибыли.
  12. Установление на новые товары таких цен, которые рынок способен принять.
  13. Ценообразование, ориентированное на издержки, вместо калькуляции издержек, ориентированных на цену.
  14. Принесение завтрашних возможностей на алтарь вчерашнего дня.
  15. Вскармливание проблем и нежелание предоставить пищу благоприятным возможностям.
  16. Предприниматель, предпринимательство и инновации.
  17. Выявление источников инноваций внутри бизнеса.
  18. Выявление источников инноваций за пределами организации.
- Принципы инноваций П. Друкера.
19. Эффективные стратегии предпринимательства.
  20. Сущность концепции плановой ликвидации.
  21. Классификация слияний и приобретений.
  22. Причины неудачных слияний и приобретений.
  23. Рекомендации П. Друкера по слияниям и приобретениям.
  24. Дополнительные факторы по слияниям и приобретениям.
  25. Планирование интеграции в условиях слияний и приобретений.
  26. Неформальные альянсы без общего капитала.
  27. Формальные альянсы с общим капиталом.
  28. Правила для альянсов.
  29. Причины для отказа в создании альянса.
  30. Размеры семейных предприятий.
  31. Правила П. Друкера для членов семьи.
  32. Правила П. Друкера для менеджеров – не членов семьи.
  33. Преемственность в руководстве семейным бизнесом.
  34. Шесть стратегий выхода из бизнеса.
  35. Почему необходимы изменения в организации.
  36. Элементы, изменяемые в организации.

37. Элементы, которые организация не должна изменять.
38. Требования к организации, стремящейся стать лидером изменений.
39. Взгляды ученых на стратегическое планирование.
40. Стратегическое планирование в организации и сроки его осуществления.
41. Типы применяемых стратегий.
42. Модели принятия решений.
43. Классификация решений и проблем.
44. Этапы процесса принятия решений.
45. Групповое принятие решений.
46. Объект предпринимательского бизнеса на финансовом рынке – деньги.
47. Краткая характеристика финансового предпринимательства.
48. Особый вид предпринимательского бизнеса на финансовом рынке – банковское дело.
49. Предпринимательство на фондовых биржах.
50. Предпринимательство на рынке страховых услуг.
51. Предпринимательство на валютном рынке.
52. Недопустимость привлечения грязных денег в предпринимательской деятельности.
53. Показатели экономической эффективности.
54. Расчет затратных показателей рентабельности.
55. Расчет показателей рентабельности оборота.
56. Эффективное использование капитала предприятия.
57. Показатели рентабельности совокупного капитала.
58. Показатели рентабельности собственного капитала.
59. Опишите структурирование показателей эффективности организации.
60. Особенности формирования финансовых ресурсов при создании нового бизнеса.
61. Общая потребность в финансовых ресурсах для создания нового бизнеса.
62. Схемы и источники финансирования нового бизнеса.
63. Целевая структура капитала предприятия.
64. Содержание процесса управления формированием собственных финансовых ресурсов предприятия.
65. Содержание процесса управления формированием заемных финансовых ресурсов предприятия.
66. Основные принципы политики перемен.
67. Достижение стабильности в потоке перемен.
68. Технология создания будущего бизнеса.
69. Виды и функции предпринимательских рисков.

70. Методы анализа и оценки рисков. Качественный анализ проектных рисков.

71. Количественный анализ проектных рисков.

72. Методы снижения рисков.

73. Способы снижения отдельных видов рисков.

74. Риски на корпоративном уровне.

75. Концепции комплексного управления рисками.

76. Достоинства наличия комплекса управления рисками.

77. Основы организации комплексной системы управления рисками.

78. Механизмы управления рисками.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Бизнес можно определить в виде процесса преобразования внешних ресурсов, включая знания, во внешние результаты, включая экономические ценности. Как показано в учебном пособии, бизнес имеет множество отличий от фирмы по производству экономических ценностей, в частности, следующие отличия:

- ни результаты, ни ресурсы не существуют изнутри бизнеса, все это существует за его пределами;
- результаты в бизнесе образуются благодаря использованию благоприятных возможностей, а не путем решения проблем;
- чтобы иметь реальные результаты, ресурсы следует направлять на применение благоприятных возможностей, а не на решение проблем;
- экономические результаты в бизнесе являются следствием лидерства, а не просто компетентности бизнесмена;
- позиция лидерства в бизнесе всегда конечная и кратковременна, она не гарантирована ни одной компании.

Каждая экономическая задача (по П. Друкеру) должна отвечать трем критериям:

- 1) текущий бизнес она должна сделать эффективным;
- 2) должна способствовать выявлению и реализации потенциала бизнеса;
- 3) решение задачи должно быть таким, чтобы привести текущий бизнес к созданию нового, способного работать во внешней среде будущего, отличающегося от настоящего.

Для решения задач бизнеса требуется специфический, особый подход. Каждая из этих задач задает конкретные вопросы и позволяет сделать различные выводы, однако все эти задачи следует выполнять одновременно и непременно – уже сегодня, в рамках той же организации и имеющимися трудовыми ресурсами, теоретическими знаниями и финансовыми ресурсами в среде функционирующего бизнеса.

Исходя из этого, бизнесмен-руководитель искусно фокусирует свой бизнес на благоприятных возможностях, а не на проблемах; его действия всегда направлены на восстановление лидерской позиции и противостояние тенденции к посредственности; замене инерции активной энергией и новым направлениям развития бизнеса.

В бизнесе всегда необходимо обобщение усилий и связанных с ними затрат, поскольку все существующее с течением времени устаревает, а имеющиеся ресурсы распределяются, как правило, неправильно; ключом к реальным экономическим результатам становится концентрация. Поэтому недостаточно действовать постепенно и фрагментарно, руководитель должен видеть свой бизнес как единое целое.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Авагян, Г. Л. Деньги, кредит, банки : учеб. пособие / Г. Л. Авагян, Т. М. Ханина, Т. П. Носова. – М. : Магистр, 2011.
2. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк. – М. – Омега-Л, 2013.
3. Васильев, В. П. Управление инновациями : учеб. пособие / В. П. Васильев. – М. : Дело и сервис, 2011.
4. Гинзбург, А. И. Экономический анализ / А. И. Гинзбург. – СПб. : Питер, 2005.
5. Голоктеев, К. Н. Управление производством: инструменты, которые работают / К. Н. Голоктеев, И. А. Матвеев. – СПб. : Питер, 2008.
6. Домашенко, Д. В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности / Д. В. Домашенко, Ю. Ю. Финогенова. – М. : Магистр, 2010.
7. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер ; пер. с англ. Н. Макаровой. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
8. Друкер, П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер ; пер с англ. : М. : Вильямс, 2008.
9. Ефимова, О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Бухгалтерский учет, 2002.
10. Индивидуальный предприниматель : энциклопедия / под ред. А. В. Касьянова. – М. : ГроссМедиа, 2008.
11. Инновационный менеджмент : учеб. / В. Я. Горфинкель, А. И. Базилевич, Л. В. Бобков [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Вузовский учебник, 2011.
12. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001.
13. Корчагин, Ю. А. Инвестиции и инвестиционный анализ : учеб. / Ю. А. Корчагин, И. П. Маличенко. – Ростов н/Д. : Феликс, 2010.

14. Лапуста, М. Г. Малое предпринимательство : учеб. / М. Г. Лапуста, Ю. Л. Старостин. – М. : ИНФРА-М, 2007.
15. «Лица необщим выражением ...» : предпринимателям Хабаровского края посвящается / Хабаровск : Ракурс, 2006.
16. Логинова, Е. Ю. Искусство управления в малом бизнесе : учеб.-практич. пособие. – М. : Дашков и К, 2008.
17. Львов, Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса / Ю. А. Львов. – СПб. : ФОРМИКА, 1992.
18. Макаревич, Л. М. Управление предпринимательскими рисками / Л. М. Макаревич. – М. : Дело и Сервис, 2006.
19. Малый бизнес : учеб. пособие / под ред. В. Я. Горфинкеля. – М. : КНОРУС, 2009.
20. Махотина, М. В. Экономика в схемах : учеб. пособие / М. В. Махотина, В. И. Симоненко. – М. : Эксмо, 2011.
21. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / под ред. А. С. Пелиха. – Ростов н/Д. : МарТ, 2002.
22. Попков, В. П. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы / В. П. Попков, Е. В. Евстафьева. – СПб. : Питер, 2007.
23. Предпринимательство : учеб. для вузов / под ред. В. Я. Горфинкеля, Г. Б. Поляка, В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
24. Рубин, Ю. Б. Основы бизнеса : учеб. / Ю. Б. Рубин. – М. : Маркет Д. С., 2006.
25. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности : методологические аспекты / Г. В. Савицкая. – М. : ИНФРА-М, 2010.
26. Свэйм, Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Р. Свэйм ; пер. с англ. под ред. А. Н. Цветкова. – СПб. : Питер, 2011.
27. Симоненко, Н. Н. Деньги, кредит, банки : учеб. пособие / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко. – Комсомольск-на-Амуре : КНАГТУ, 2013.
28. Симоненко, Н. Н. Валютные услуги на финансовом рынке / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10-2. – С. 301-305.
29. Симоненко, Н. Н. Виды и функции предпринимательских рисков / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 11-1. – С. 57.
30. Симоненко, Н. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 11-1. – С. 129.

31. Симоненко, Н. Н. Управление трудовыми ресурсами / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко, П. Ю. Островский // Международный журнал экспериментального образования. – 2012. – № 12. – С. 137.
32. Симоненко, Н. Н. Предпринимательство на рынке страховых услуг / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10-2. – С. 316-318.
33. Симоненко, Н. Н. Пять недопустимых ошибок в бизнесе / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10. – С. 108-112.
34. Симоненко, Н. Н. Организационные меры по совершенствованию мотивации персонала предприятий / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко, Е. Ю. Старкова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11-3. – С. 785-789.
35. Симоненко, Н. Н. Стратегическое планирование и типы принимаемых решений / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10-2. – С. 310-313.
36. Симоненко, Н. Н. Управление бизнес-процессами в предпринимательской деятельности / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 11-1. – С. 127.
37. Симоненко, Н. Н. Управление инновационными и инвестиционными процессами в отраслях экономики / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 7. – С. 177-179.
38. Симоненко, Н. Н. Технология создания будущего бизнеса / Н. Н. Симоненко, В. Н. Симоненко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 10. – С. 104-108.
39. Финансовый менеджмент / Е. С. Стоянова, Т. Б. Крылова, И. Т. Балабанов [и др.] ; под ред. Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 2002.
40. Чапек, В. Н. Экономика организаций малого предпринимательства / В. Н. Чапек. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004.
41. Шук, Р. Как стать профессиональным коммерсантом / Р. Шук. – СПб. : Питер Пресс, 1996.
42. Шумпетер, Й. Десять великих экономистов от Маркса до Кейнса / Й. Шумпетер ; пер с англ. Н. В. Автономовой. – М. : Изд. Института Гайдара, 2011.
43. Половинкин, П. Д. Экономика предпринимательства: курс лекций : учеб. пособие / П. Д. Половинкин. – М. : ВЛАДОС, 1999.
44. Энциклопедия малого бизнеса, или как начать свое дело / пер. с англ. под ред. Т. А. Слука. – М. : Одиссей, 1994.

45. Яковлева, Т. А. Человеческий капитал – ресурс для инновационной экономики / Т. А. Яковлева // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре гос. техн. ун-та. Науки о человеке, обществе и культуре. – 2010. – № II-2(2). – С 144-148.

46. Кудрякова, Н. В. Управление информационно-технологическим укладом экономических систем: методология исследования жизненного цикла инноваций / Н. В. Кудрякова, К. Т Пазюк, Б. В. Смирнов // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре гос. техн. ун-та. Науки о человеке, обществе и культуре. – 2011. – № II-2(6). – С 70-82.

47. Плоткина, А. Р. Нормализация системы критериев результативности и эффективности управления стоимостью российских промышленных предприятий в современных условиях / А. Р. Плоткина // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре гос. техн. ун-та. Науки о человеке, обществе и культуре. – 2014. – № I-2(17). – С 104-107.

48. Martinich, J. S. Production and operations management : an applied modern approach / by J. S. Martinich, – New York, 1997.

49. Wild, John J. International business : an integrated approach / John J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C. Y. Han. – New Jersey, 2000.



*Учебное издание*

**Симоненко Николай Николаевич**  
**Симоненко Виталий Николаевич**

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Научный редактор – доктор экономических наук,  
профессор В. В. Литовченко

Редактор Е. В. Назаренко

Подписано в печать 17.10.2014.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага 60 г/м<sup>2</sup>. Ризограф EZ570e.

Усл. печ. л. 13,72. Уч.-изд. л. 13,54. Тираж 100 экз. Заказ 26496.

Редакционно-издательский отдел  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»  
681013, Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.

Полиграфическая лаборатория  
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования  
«Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет»  
681013, Комсомольск-на-Амуре, пр. Ленина, 27.