

**Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики**

**Московский государственный институт эконометрики,
информатики, финансов и права**

Сборник научных трудов

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Москва, 2002

УДК 336
ББК 659(2)26
П 781

Актуальные проблемы стратегического менеджмента Сб. статей / М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 117с.

Редакционная коллегия: к.э.н., доцент Дрючина Е.И.
д.э.н., профессор Рубин Ю.Б.

Ответственный редактор: Рубин Ю.Б.

© Московский международный институт эконометрики,
информатики, финансов и права, 2002 г.

СОДЕРЖАНИЕ СБОРНИКА НАУЧНЫХ ТРУДОВ

Вергилес Э.В. Влияние личностных характеристик руководителя на стратегический процесс	4
Барменкова А.В. Стратегический менеджмент как основа управления предприятием.....	10
Хабаров В.И. Стратегии маркетинга в Интернете.....	14
Большаков С.В. Особенности формирования рыночных императивов в переходный период	26
Большаков С.В. Проблемы теоретической характеристики предпринимательской стратегии	32
Камалов М.Н. Стратегии менеджмента на стыке бизнес- культур: возможности и угрозы	38
Кувшинников Д.Н. Стратегический менеджмент в сетевых технологиях общественного питания.....	44
Петренко И.Н. Организация финансовой разведки.....	47
Максимов К.В. Оценка интеллектуального капитала банка	65
Максимов К.В. Интеллектуальный капитал банка.....	72
Бронников Е.А. Сидорин Ю.М. Бюджетирование в комплексе внутрифирменного планирования как предпосылка инвестиционной деятельности фирмы.....	79
Семин Б. Анализ и диагностика внутрифирменной среды.....	84
Ларионов А.В. Использование метода case- study в обучении студентов на практических занятиях по стратегическому менеджменту	116

Влияние личностных характеристик руководителя на стратегический процесс

Сегодня бизнес развивается очень стремительно, и чтобы отвечать новым условиям руководителю необходим новый набор качеств и умений. Процесс руководства никогда не был простым делом. Выбор стратегии, ее реализация, умение найти точные решения - не каждому руководителю «по плечу». Поэтому одни предприятия процветают, другие - едва «сводят концы с концами», третьи вообще исчезают. Было бы неправильным считать, что успех предприятия зависит только от личности руководителя. Он зависит от многих факторов. Однако не признать влияние личностных качеств человека, стоящего «у руля» организации на ее формирование и развитие невозможно. Поэтому мы решили рассмотреть, как осуществляется это влияние на выбор стратегии и ее реализацию.

Широкие изменения, которые сегодня происходят в деловой среде и в организациях, сильно усложняют процесс руководства. Определяются заново все его аспекты:

- суть - что руководители должны делать,
- процесс - как они это делают, цель — множество «почему»,
- и, наконец то, что руководители должны делать в будущем.

Три фактора влияют на суть деятельности руководителя: новая необходимость управлять как изменениями, так и сегодняшним бизнесом, растущее влияние технологии, растущая озабоченность качеством управления процессами и возможностями. Одной из стратегических задач последнего времени для руководителей стала выработка «формулы успеха» для бизнеса и возможность реализации ее при помощи гармоничного сочетания разработки новой продукции, производства, маркетинга и финансирования. Новая задача, в отличие от прежней является двойственной. Руководитель должен продолжать вести дело как можно более эффективно и, одновременно изменять бизнес. Сюда можно отнести и разработку нового подхода, и тонкое понимание внутренних и внешних технологических факторов, которые могут или создать серьезную угрозу предприятию, или предлагать новые возможности. Руководство в последнее время концентрируется на удовлетворении запросов потребителей и на итоговых оценках деятельности, но также руководителю необходимо проводить более продуманную политику в социальных вопросах, таких как охрана окружающей среды, качество жизни и система ценностей. Это крайне важно для руководителя, который строит свое руководство на всеобъемлющей основе, включая полноценный технический фундамент.

Так обязательно ли руководитель должен обладать лидерскими качествами? И какими качествами он должен обладать вообще? Всегда ли он влияет на выбор стратегии компании и ее реализацию? А, если влияет, то всегда ли положительно? На эти вопросы, пожалуй, трудно дать однозначный ответ. Но, если Родину и родителей не выбирают, то руководителя предприятия, если его деятельность не удовлетворяет акционеров, можно заменить.

«Лидерство - это загадочное, ускользающее качество. Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других» - так писал известный американский специалист в области менеджмента, директор Центра креативного лидерства Д. Кэмпбелл. И, действительно, ни одна другая тема, связанная с организационным поведением людей не вызывает столь большой интерес у специалистов различного профиля. Это потому, что поведение лидеров, их решения затрагивают судьбы многих людей, так как от них зависит экономическое состояние предприятия, которое является результатом правильно выбранной стратегии. Сегодня, как никогда, перспективы развития организации зависят от уровня компетенции, подготовки, личных качеств и морального состояния руководителя, а все эти аспекты связаны между собой. Ф.У. Тейлором был предложен список лидерских качеств необходимых руководителю для исполнения всех своих обязанностей: ум, образование, специальные или технические познания, физическая ловкость и сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. Конечно и сам Тейлор понимал, что если и есть люди, обладающие всеми этими качествами, то их единицы. Но тот факт, что руководитель должен обладать лидерскими качествами для реализации «формулы успеха» не подлежит сомнению. Другое дело, в какой мере? Какой тот необходимый уровень лидерских качеств, который позволяет руководителю быть эффективным? Феномен лидерства проявляется везде, где группе людей приходится решать какие-то проблемы, затрагивающие интересы большинства. Различные подходы к теории лидерства выделяют ту или иную сторону сложного комплекса отношений, в которые вступают лидер и ведомые, и нет четкого определения этого понятия. Однако известные российские специалисты О.С. Виханский и А.И. Наумов дали следующее определение: «Лидерство - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей». В этом контексте справедливым является утверждение авторов, что руководитель и лидер – синонимы.

**Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у
успешных лидеров (по О.С. Виханскому и А.И. Наумову)**

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Речевая развитость Любопытство и познавательность Интуитивность	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Личная целостность Смелость Самоуверенность Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность Участливость	Умение заручаться поддержкой Умение Умение завоевывать популярность и такт и дипломатичность Умение брать на себя и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Умение быть надежным Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях

Следует отметить, что эффективные лидеры не всегда являются эффективными руководителями, достаточно допустить, что выбранная ими самими цель -ошибочна, и все станет ясно. В этом случае эффективное лидерство будет сочетаться с неэффективным руководством: «если цели деятельности определены не четко или руководитель плохо себе их представляет, то предпосылки для эффективной работы руководителя отсутствуют», пишет Т. Санталайнен в книге «Управление по результатам». Определение понятия лидерства у Дж. Хэмпила, М. Ричардса, П. Гринлоу, Р. Стогдилла, Г.Вайриха и Г. Контца близки по смыслу и сводятся к процессу влияния на людей ради достижения общей цели.

Лидерство предполагает власть и авторитет. Это происходит потому, что люди, занимающие лидерские позиции имеют возможность применять власть и оказывать давление на подчиненных с целью изменить их поведение в заданном направлении, а именно, выработав

определенную стратегию, которая кажется руководителю единственно верной или возможной, он сделает ее реализацию обязательной для всех. В этой связи можно использовать различные методы, но их эффективность будет зависеть от искусства лидера воздействовать на подчиненных. По мнению американского теоретика Г. Минцберга понятие «лидерство» шире понятий власти и авторитета. Также структура власти не является единственным определяющим поведением лидера фактором: он ограничен и сдерживается в своих действиях организационными традициями, правилами и регламентированными процедурами. Таким образом, мы можем предположить, что для успешного развития предприятия руководитель должен обладать лидерскими качествами. Он должен выполнять все свойственные ему роли: выбор миссии, целей, стратегии и путем комбинирования человеческих и материальных ресурсов реализовывать их. Ключевыми условиями для выполнения этих функций является четко очерченная роль, достаточная свобода действий и власть.

Существует также мнение, что руководитель и лидер понятия разные, так как менеджмент - это совокупность действий, основывающихся на использовании навыков и управленческих технологий, приобретенных в результате обучения, а лидерство - искусство, основанное на интуиции, и в отличие от менеджмента не предполагает возможности разработки правил и методик для осуществления эффективного лидерства. Дж. Коттер вводит следующее различие менеджмента и лидерства: «... если теория менеджмента имеет дело со сложными системами, то теория лидерства занимается изменениями». Понятие успешности менеджмента, которая определяется развитием организации и оценивается в терминах результативности и эффективности в достижении организационных целей, такое ясное и обыденное резко контрастирует с туманным и широко дискутируемым понятием лидерства. В этом случае возникает вопрос: кто больше нужен организации: хороший менеджер или хороший лидер и насколько это различие существенно? Вряд ли хороший лидер, если не будет вникать в детали, с головой погружаться во все управленческие процессы, заниматься оценкой работы подчиненных и самооценкой может быть успешным руководителем. В одной из своих работ Д. Кемпбелл рассуждает о том, что лидерство признается большинством людей только тогда, когда налицо или кризис, или очередной технологический прорыв, а процветание организации, как правило, относят к хорошей организации, планированию, контролю, то есть - хорошему менеджменту, и яркое, ориентированное на кризис лидерство, не является единственным средством, гарантирующим организационный рост и выживание.

Г. Минцберг в своей статье «Всестороннее описание работы менеджера» – выделяет десять организационных ролей, однако лишь в одной из них – лидерской – менеджер поддерживает имидж организации

и определяет ее судьбу. Согласно его теории лидерство является одной из ролей руководителя.

В дискуссионной статье под названием: «Менеджеры и лидеры: существует ли отличие?», опубликованной А. Залезником утверждается, что такое различие существует. В соответствии с его представлениями менеджеры и лидеры различаются относительно типичных личностных характеристик, отношения к целям, взаимоотношениями с другими людьми и самооценки. В другой статье он отмечает, что различие между руководителем и лидером состоит в том, что первые должны реагировать на повседневно возникающие рутинные ситуации и краткосрочные задачи, в то время как лидеры «характеризуются личной и активной позицией относительно целей организации. Их влияние нацелено на изменение настроений, представлений, идей подчиненных и нацелено на установление определенных потребностей и целей, определяемых направлением деятельности бизнеса. Чистый результат такого влияния - изменение представлений людей относительно их собственных целей, желаний, возможностей». В соответствии с подходом А. Бейвлеса в статье «Человек и функция» главная тенденция определяющая управление (в отличие от лидерства) состоит в том, чтобы сделать как можно большее число решений принятыми на рациональной основе, в то время как лидерство перед собой такую задачу не ставит: для него характерно принятие решений на интуитивном уровне, а не с помощью рационального расчета и использования хорошо зарекомендовавших себя на практике моделей принятия решений. Конечно же новый взгляд на проблему не отрицает значения личного лидерства, но переопределяет это значение. По мнению американских исследователей Дж. Блейка и П. Лоуренса разные виды управленческой деятельности в большей или меньшей степени требуют навыков лидерства, но такие ситуации, как стратегические изменения, продиктованные изменением внешней или внутренней среды, требуют больших навыков лидерства. Действительно в нынешнее время многие факторы, сопровождающие становление и развитие нашего общества бросают вызов управленцам, требуя формирования новых лидерских качеств, проявления инициативы, творчества, отказа от управленческой рутины и внедрения неординарных методов принятия решений и контроля. Острота этого вызова по-разному воспринимается руководителями. Те, кто владеет методами эффективного лидерства в силу врожденных индивидуальных качеств или в результате рефлексии собственного поведения и его коррекции на основе оценки результативности принятых решений, моментально реагирует на ситуацию и всегда готов дать стратегический ответ. Если учесть, что перспектива занять высокую должность, в большинстве случаев, отводится людям, имеющим ярко выраженные лидерские качества и навыки их использования, то можно согласиться с утверждением О.С. Виханского и А.И. Наумова, что руководитель и лидер - синонимы.

Проанализировав все «за» и «против» приходим к выводу, что лидерские качества руководителя как бы на выбор стратегии не влияют или влияют косвенно, посредством определения целей организации, которые формируются на основе интуиции лидера, а стратегия вытекает из целей и это уже дело техники, то есть лидер определяет: чего хочет достичь организация, а из этого вытекает каким образом. Однако лидерские навыки необходимы при выборе стратегий переходного периода или кризисных ситуаций, а также для реализации выбранных стратегий. Эти навыки можно объединить в четыре группы:

- способность эффективно и ответственно использовать власть, то есть заставить людей то, что сегодня необходимо, способность адекватно оценивать, чем определяется поведение людей в различных ситуациях и в различные моменты времени, особенно в кризисных ситуациях, и умение применить знание теории мотивации на практике,
- способность вдохновлять, вызывать чувство энтузиазма, - что относится к достаточно редкой способности лидера,
- способность поддерживать высокий уровень мотивации, которая зависит от ожиданий, восприятия поощрения, то есть от организационного климата.

Все эти навыки действительно необходимы руководителю. Если при выборе цели, миссии, разработке стратегии руководитель может обратиться к специалистам и положить успешное начало своей деятельности, то реализация стратегии, ее изменение, исходя из условий, зависит от навыков (перечисленных выше) и личных качеств руководителя. Как успешно реализовывать стратегию, что необходимо делать руководителю и какими качествами нужно обладать? На этот вопрос мы сможем ответить после того, как определим, что означает для нас эффективное управление и эффективный руководитель.

Стратегический менеджмент как основа управления предприятием

На первый взгляд кажется, что все ситуации, которые возникают в практике сложившегося руководителя, он уже встречал в прошлом. Он пытается применить на практике наработанные схемы, полагая, что на самом-то деле принципиально в его жизни ничего не изменилось. Однако это неверно в принципе. Мы начали понимать это совсем недавно. И с пониманием того, что мир, в котором изменения происходят плавно, не затрагивая основ жизни человека, предприятий и общества, исчез безвозвратно, появился и серьезный интерес к стратегии управления.

Через несколько лет после нефтяных кризисов 70-х годов полностью изменились и условия глобальной экономической игры. То, что давало баснословные прибыли стало приносить убытки. В лидеры выходили компании, таившиеся до этого в густой тени задыхающихся в новых условиях компаний-монстров. Компании рождались и умирали, одни из них быстро взлетали на деловой небосклон и оставались там надолго, а другие лишь на исторически короткий период становились звездами и исчезали. Однако, вопреки всему, массового вымирания компаний все же не произошло. И причина этого весьма проста – все выжившие научились изменяться.

К середине 80-х годов изменения стали нормой жизни для любой компании, желающей сохранить и упрочить свое положение на рынке. Компания, которая хочет не выживать, а жить, компания, которая хочет и умеет работать на рынке, должна быть готова отреагировать на любые внешние изменения. И если она хочет работать лучше, чем другие, то меняться нужно уже тогда, когда изменения еще не требуются. Правильная реакция на изменения – это лишь залог выживания, а вот умение их предвидеть – это уже возможность работать и получать прибыль. И только умение и желание самостоятельно выстраивать и реализовывать изменения является надежным и верным ключом к заветной двери успеха. Однако как же это сделать? Каким образом должна быть поставлена деятельность компании? Какой должна быть ее стратегия?

Первым ответ на этот вопрос предложил Майкл Портер. В его работах были отражены основные факторы, определяющие конкуренцию в бизнесе и соответственно стратегию компании. Он сформулировал основные положения современного стратегического управления, просто и понятно определил основные шаги, необходимые для грамотного формулирования стратегии компании, и достаточно ярко показал последствия выбора каждой из предлагаемых базовых стратегий.

Глубокий анализ отрасли и конкуренции является решающим для создания хорошей стратегии. Квалифицированно выполненный анализ отрасли и конкуренции дает возможность четко понимать состояние окружающей среды компании, необходимой для создания стратегии, соответствующей внешней ситуации. Следующим этапом является оценка положения самой компании в деловой окружающей среде. Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

1. Насколько хорошо работает существующая стратегия?

Чтобы оценить насколько хорошо работает существующая стратегия компании, во-первых, необходимо установить конкурентный подход компании, т.е. выяснить:

- Прилагает ли компания усилия для того, чтобы стать лидером с низкими издержками?

- Стремится ли она дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов?

- Концентрирует ли она свои усилия в узкой рыночной нише?

Другое важное соображение при определении стратегии – это широта конкурентного охвата рынка компанией, выражающаяся в том, какое число звеньев отраслевой цепочки «производство – распределение» она охватывает, каков размер и разнообразие охвата ею географического рынка, и каков размер и разнообразие ее потребительской базы. Общую стратегию компании также характеризуют ее функциональные стратегии в производстве, маркетинге, финансах, кадровой политике и т.д.

Изучение доводов в пользу каждого элемента стратегии, каждого конкурентного действия или каждого функционального подхода помогает определить, какой является стратегия.

2. Каковы сильные и слабые стороны компании? Какие открываются перед ней благоприятные возможности и какие могут возникнуть опасности?

Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей известен под названием «SWOT-анализ». Этот простой в использовании метод позволяет быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания. Данный анализ базируется на основном принципе, который гласит: «Стратегия должна обеспечивать достаточно полное соответствие внутренних возможностей компании внешней ситуации, в которой она находится».

3. Являются ли конкурентоспособными издержки компании?

Чтобы компания успешно конкурировала, ее затраты должны соответствовать затратам основных конкурентов, хотя определенные различия в затратах могут быть оправданы до тех пор пока продукция или услуги близких конкурентов достаточно индивидуализированы, рыночные позиции компаний с высокими затратами становятся все

более уязвимыми по мере увеличения отрыва от затрат основных конкурентов.

4. Прочна ли конкурентная позиция компании?

Чтобы наиболее рационально определить, насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию, нужно количественно оценить какими преимуществами она обладает перед основными конкурентами по каждому из ключевых факторов успеха и по каждому из важнейших индикаторов конкурентоспособности. Признаками конкурентной силы являются такие факторы как компетентность, значительная доля рынка, наличие растущей потребительской базы, хорошая рыночная известность, концентрация в быстрорастущих рыночных сегментах, преимущество в затратах, готовность использовать благоприятные возможности и другое. Признаками конкурентной слабости являются: отставание от конкурентов, низкий рост прибыли, недостаточность финансовых ресурсов, ухудшение репутации, высокие затраты, низкое качество, недостаток квалификации и др. Анализ по данным признакам называется «метод использования взвешенных рейтингов».

5. Какие стратегические проблемы стоят перед компанией?

Грамотный анализ ситуации компании, как и грамотный анализ положения отрасли и состояния конкуренции, является необходимым условием формирования правильной стратегии. Квалифицированно выполненный анализ ситуации компании показывает сильные и слабые стороны текущей стратегии, ее возможности и уязвимые места, ее способность к защите или к улучшению своих конкурентных позиций с учетом движущих сил, конкурентного давления и конкурентоспособности соперников. Такие знания необходимы для разработки стратегии, хорошо соответствующей ситуации в компании.

Примером разработки части стратегии крупного промышленного предприятия является разработка комплексных мер по выводу ОАО «Мозырский НПЗ» на мировой рынок нефти и нефтепродуктов, увеличения конкурентоспособности предприятия, и в частности, проекта реконструкции производственных мощностей завода, в котором автор принимал участие. Руководство завода поставило цель не только повысить эффективность своей работы, соответствовать мировым стандартам качества, но тем самым упрочить свои позиции на рынке в качестве достойного мирового конкурента. В разработке и реализации проекта участвовало несколько десятков сотрудников со стороны АО «Мозырский НПЗ» и АО «НГК «Славнефть». При этом для проработки отдельных сторон привлекались сторонние специалисты.

Технологией проекта в основном занималась Белорусская сторона, с активным участием и консультациями работников Российской стороны. Это связано с тем что изначально проект был разработан

белорусскими фирмами, а позже АО «Мозырский НПЗ» вошел в состав межгосударственной нефтегазовой компании АО «НГК «Славнефть».

Изначально существовал базовый проект реконструкции, включающий в себя основные элементы экономической и финансовой стороны проекта – сметы, источники инвестиций, движение денежных средств, расчет налогов и другие. Но поскольку проект был временно заморожен, изменились условия рынка, отношения между государствами, требования со стороны западных инвесторов, стало необходимо более тщательно проработать данный вопрос и выработать наиболее оптимальный вариант, в частности включающий в себя экономические расчеты, прогноз рынка нефти и нефтепродуктов, способы и объемы финансирования, проработка вариантов льгот, получение которых возможно со стороны государства.

В результате проведенной работы было предложено два основных варианта проекта реконструкции – основной с двумя льготами и оптимистический с двумя льготами.

Для этих вариантов, также как и для промежуточных (без льгот, без реконструкции и др.) во-первых, был необходим анализ рынка и прогноз цен на нефть и нефтепродукты в Республике Беларусь и Восточной Европе, с учетом современных тенденций на мировом рынке.

Исходя из возможных объемов производства и реализации нефтепродуктов, был необходим перерасчет смет производственных издержек (в части сырья и материалов), административно-хозяйственных расходов.

Был сделан расчет налоговых платежей, их оптимизация и анализ на предмет наличия и отсутствия льгот.

В зависимости от времени ввода и работы оборудования (нового или модернизированного простаивающего) совместно с работниками АО «Мозырский НПЗ» проведена оценка стоимости проектных мощностей, модернизируемых неработающих мощностей, расчет амортизации и остаточной стоимости оборудования на протяжении реализации всего проекта.

В целом была проведена большая работа по доработке проекта реконструкции и выработано удовлетворительное обоснование экономической эффективности проекта, потребовавшая усилий целого ряда сотрудников. На Совете Директоров АО «НГК «Славнефть» проект реконструкции Мозырского НПЗ был принят и в настоящее время успешно реализуется.

Стратегии маркетинга в Интернете

Стратегия – способ использования ресурсов, направленный на достижение цели. Стратегия определяется с учетом значений управляемых переменных и внешней среды (неуправляемых переменных).

Маркетинговая стратегия – совокупность (комплекс) маркетинговых мер по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг. Различают стратегию пассивного и интенсивного маркетинга.

Рассмотрим применение и особенности маркетинговых стратегий в Интернете. Маркетинговые стратегии в Интернете аналогичны “диванным” стратегиям на TV, опирающимся на извечное стремление человека минимизировать затраты, особенно в сфере услуг.

На сегодняшний день абсолютное большинство российских компаний имеет очень отдаленное представление об электронной коммерции, которое в их сознании зачастую сводится к торговле посредством простого электронного магазина.

Как известно, в основе успеха любого предприятия лежат следующие базовые условия: наличие спроса, эффективное управление, грамотный маркетинг и реклама, и максимально полное удовлетворение потребностей клиента.

Необходимо установить существует ли потенциальный спрос на конкретные товары и услуги у пользователей Интернет. Для этого недостаточно собственной уверенности, в чем можно убедиться на простом примере.

В 1998 г. в США разрабатывали простейший электронный магазин с приемом заказов по электронной почте для продажи хорошо известных и в России мультимедиа дисков “Познай Себя” и “Преобрази Себя”, содержащих специализированные программы астрологических прогнозов, гаданий, тестов и пр. Еще на стадии разработки технического задания был определен список ключевых слов для продвижения, включавший, в том числе, “психологический тест” и “астрологию”. При составлении промоушн-плана компании была изучена статистика запросов в Интернете по отобранным темам. Количество запросов по теме “Астрология” составило несколько десятков тысяч, а по “Психологическим тестам” – 0.

В силу того, что американские рынок и потребители довольно сильно отличаются от российских, пришлось принципиально менять всю политику продаж, описание предлагаемых продуктов, рекламную кампанию. Если бы эта информация была получена после создания

магазина, вся работа оказалась бы полностью бесполезной. Хотя сам электронный магазин оказался весьма эффективным за счет многофункциональности предлагаемого товара.

Оценивая необходимость разработки собственного электронного магазина, необходимо исследовать наличие спроса на предлагаемые товары и их соответствия реальным потребностям пользователей Сети.

Информационные технологии стремительно меняют лицо современного бизнеса. Вслед за американскими и западноевропейскими фирмами, все большее число российских компаний начинает активно использовать возможности, открывающиеся при грамотности использовании сети Интернет.

Маркетинг, безусловно, реагирует на изменения, постоянно происходящие в мире, хотя он по-прежнему направлен на определение новых целевых рынков, выявление нужд и запросов потенциальных потребителей с последующей разработкой для них соответствующих товаров и услуг, а также всего комплекса мероприятий их обслуживания.

Маркетинговая деятельность (Рис. 1) начинается задолго до начала производства того или иного товара, так как сначала проводится анализ рынка, после чего принимается решение о том, какие товары необходимо производить и на какие рынки сбыта ориентироваться. Но маркетинговая деятельность не прекращается на этом после реализации товара, процессе послепродажного обслуживания клиентов можно получить дополнительную информацию, которая позволяет постоянно модифицировать и улучшать товары, а, следовательно, более полно удовлетворять потребности клиентов.

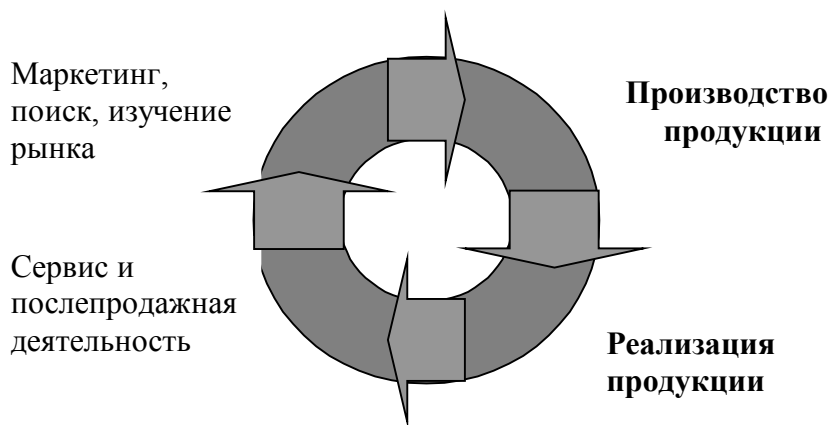


Рис. 1. Место маркетинга в производственном цикле

Такая стратегия позволит не только приобрести новых клиентов, но и удержать уже имеющихся, так как гораздо дешевле сохранить своих покупателей, чем привлечь новых или, что гораздо сложнее, вернуть утраченных.

Взрывной рост числа пользователей Интернет, в первую очередь за рубежом, открыл перед компаниями новые возможности по взаимодействию с потенциальными клиентами и вывел интерактивный (онлайновый) маркетинг на качественно новый уровень. Это привело к появлению большого количества публикаций, в которых говорится о том, что скоро наступит время, когда Интернет и электронная коммерция полностью заменят СМИ как источник информации и магазины для совершения покупок. Интернет-коммерция предоставляет ряд преимуществ потенциальным потребителям продукции, к числу которых можно отнести:

- Удобство процесса покупки, которое заключается в том, что можно выбрать и заказать товары, не выходя из дома.
- Получение большего количества информации о товаре, в первую очередь сравнительного характера.
- Покупателю не приходится общаться лицом к лицу с продавцом и подвергаться воздействию убеждающих и эмоциональных факторов.

С другой стороны, Интернет-коммерция предоставляет определенные преимущества фирмам, стремящимся реализовать свои товары и услуги:

- Компании получают возможность быстрее реагировать на меняющиеся рыночные условия, менять ассортимент, цены и описания товаров.
- Анализ реакции покупателей на те или иные предложения позволяет получать дополнительную информацию об их потребностях и оперативно вносить необходимые коррективы в рекламу.
- Кроме того, появляется возможность значительной экономии денежных средств на доставке и распространении информации.

Но несмотря на это, должно пройти еще немало лет, когда Интернет-коммерция сможет полностью проявить свой потенциал и станет наравных использоваться вместе с другими маркетинговыми инструментами. В настоящее время большинство специалистов по маркетингу еще не считают Интернет-коммерцию способной приносить прибыль. Вот лишь несколько причин этого:

- Ограниченное число пользователей сети обуславливает соответствующий объем покупок. Даже растущее число пользователей Интернет не создает для отечественного рынка достаточный уровень спроса.
- Обычно, пользователи Интернет более и технически подготовлены, чем среднестатистический житель России. Этот фактор делает использование Интернет-коммерции идеальным инструментом для продвижения компьютерной техники, программного обеспечения,

сложной электроники и частично финансовых услуг, но малоэффективным для продвижения товаров массового спроса.

- Сложившаяся хаотичность и информационная перегруженность большинства Интернет-сайтов затрудняет привлечение и удержание потенциальных клиентов.

Кроме того, следует обратить особое внимание на вопросы, связанные с безопасностью финансовых транзакций и передаваемой конфиденциальной информации. Но возможные финансовые потери от мошенничеств и злоупотреблений значительно снижаются, если компании пользуются услугами фирм, профессионально занимающихся вопросами обеспечения безопасности и проведения платежей.

Также ощущается недостаток профессиональных специалистов по Интернет-маркетингу и рекламе, что, в свою очередь, приводит к низкому качеству оказываемых услуг, но следует отметить, что постепенно ситуация меняется.

Тем не менее, все больше компаний, несмотря на все перечисленные сложности, включают Интернет-коммерцию в перечень используемых маркетинговых инструментов. Причем все большее число фирм использует Интернет на всех этапах деятельности.

В любом случае, современный маркетинг – это не только разработка хорошего товара, определение его цены и предоставление покупателям.

Кроме того, компания должна постоянно взаимодействовать с клиентами – как настоящими, так и потенциальными. При этом стоит использовать все доступные на сегодня средства. Для многих компаний вопрос уже заключается не в том, стоит ли использовать Интернет, а в том, какой бюджет на это выделить и как его распределить.

Если рассматривать Интернет как средство для проведения рекламных акций, то при разработке рекламной программы в первую очередь необходимо расставить ясные рекламные цели и приоритеты. Эти цели должны основываться на принятых ранее решениях о целевом рынке, позиционировании товара и маркетинговом комплексе. В зависимости от этого целью рекламы может быть информирование клиентов (например, при выведении нового товара или услуги на рынок), убеждение клиентов (используется по мере роста конкурентной борьбы) и напоминание (важна для товаров, находящихся на этапе зрелости и не позволяет потребителю забыть о товаре). После определения целей происходит планирование рекламного бюджета и определение рекламной стратегии, которая состоит из двух главных – создания рекламных обращений к клиентам и выбора средств рекламы. При этом надо учитывать, что для проведения эффективной рекламной кампании необходимо гармонично сочетать создание обращений и средства рекламы. После начала рекламной кампании необходимо постоянно оценивать ее коммуникативную и коммерческую эффективность. Если говорить о рекламе в Интернет, то разработчики Интернет-сайта должны заранее предусмотреть все необходимые

средства для такой оценки, иначе основное преимущество Интернет как интерактивного коммуникационного канала будет потеряно.

Для того, чтобы проведенная рекламная кампания была эффективной необходимо постоянно поддерживать на сайте актуальное и интересное содержание (content). Для минимизации затрат на этом этапе специалистам по маркетингу необходимо иметь простое и удобное средство для управления информационным наполнением сайта, а средства персонализации информации позволят установить диалог с клиентом и более точно учитывать его потребности. Обеспечение такой функциональности, конечно, требует дополнительных денег, но, в противном случае, будут упущены значительные возможности.

Хотелось бы отметить, что серьезного экономического эффекта от внедрения Интернет-технологий можно достичь только при соблюдении следующих принципов:

- Компания должна обладать заранее разработанной и спланированной стратегией ведения бизнеса в Интернет, так как ошибки, совершенные при планировании в конечном итоге могут привести к значительным убыткам.

- Для реализации этой стратегии необходимо пользоваться услугами профессионалов, хорошо зарекомендовавших себя в этой области.

- Самым главным условием, которое часто не учитывается фирмами, является то, что деятельность в Интернет должна органично продолжать их основной бизнес.

Дальнейшее развитие и соблюдение этих принципов позволит занять Интернет-коммерции соответствующее положение в ряду бизнес-технологий.

Большинство компаний, использующих Интернет для коммуникаций с потребителем, существуют и в реальном, физическом offline-мире. Для удобства мы можем разделить деятельность компании на три основных компонента: продукт, оплата и доставка. Тогда все многообразие предложений товаров и услуг в Интернете можно представить в виде кубика, три измерения которого меняются от физического до электронного.

Компании, сконцентрированные только в физическом мире и никак в своей деятельности Интернет не использующие, через несколько лет станут такой же редкостью, как компании, которые сегодня предлагают свой продукт в Интернете, доставляют его через Интернет (скажем, программное обеспечение) и получают платежи через кредитные или дебетовые карточки. Большинство компаний находится где-то посередине, смешивая элементы online и offline-мира.

Открывая собственные представительства в Интернете, многие компании искренне полагали, что сеть – это всего лишь новый бесплатный способ получить новых клиентов. Сегодня стало ясно, что Интернет принес с собой кардинальные изменения в мировой

экономике, делая неэффективными устоявшиеся бизнес-модели и открывая новые возможности.

Практика сформировала три основных условия успеха компании в мире Интернета:

- Эффективное приобретение новых потребителей,
- Создание ценных предложений для потребителей,
- Способность удержать полученную прибыль.

Кроме того, важно определить эффективность приобретения новых клиентов. Сегодня большинству компаний стало ясно, что для того, чтобы привлечь к себе внимание в море конкурентов в Интернете, необходимо потратить значительные средства, причем потратить их правильно.

Как использовать возможности Интернета, чтобы снизить расходы на приобретение новых покупателей, особенно в том случае, когда баннерная реклама оказывается безнадежно неэффективной?

Ответ содержится в сетевой сущности Интернета, ценность которого растет вместе с увеличением числа участников. Новый инструмент маркетинга, уже успешно используемый некоторыми российскими Интернет-компаниями, - это партнерские программы.

Суть программы очень проста: поделиться прибылью с теми, кто поставляет покупателей. Подобные схемы существовали и раньше, до распространения Интернета – стоит вспомнить такие компании, как *Magi Kau*, которые поощряют подарками своих клиентов, приводящих новых участников. Интернет предоставил новые возможности для развития подобных программ. Для того, чтобы участвовать в программе, партнер просто должен разместить на своем сайте ссылку на сайт продавца. Программное обеспечение продавца позволяет отследить, откуда именно пришел покупатель, и когда покупатель что-то приобретает, продавец перечисляет определенный процент сделки владельцу ссылки. В западной практике процент составляет порядка 7 – 10%, в некоторых случаях процент доходит до 15%. Российские компании (например, Интернет-магазин *arcadia.ru*) предлагают 10% от каждой покупки, совершенной в течение 10 дней после последнего перехода по ссылке. На первый взгляд, процент кажется значительным, но, с точки зрения стоимости приобретения клиента, это значительно выгоднее, чем традиционная реклама, потому что стоимость клиента, полученного по партнерской программе, никогда не превысит вами же установленного процента, в то же время как эффективность традиционной рекламы меняется в зависимости от количества посетителей.

Следующий плюс в пользу партнерских программ – это большое, потенциально неограниченное количество участников при нулевых

организационных затратах со стороны продавца. Новые участники программы могут подписаться прямо на сайте продавца, заполнив небольшую анкету и скачав ссылку. С ростом числа участников ссылки могут пересылаться партнерами друг другу даже без участия сайта-инициатора. Таким образом, сеть растет естественным путем – как Интернет, - и скорость ее развития зависит только от того, насколько велика ценность участия в программе для каждого участника. Стоит также заметить еще одно принципиальное отличие партнерской программы от традиционных видов рекламы. Поскольку инициатор программы платит за результат, то неэффективные партнеры самостоятельно отказываются от участия в ней, в то время как наиболее эффективные группы участников растут наиболее быстро, потому что получают немедленный эффект от участия. Практика уже доказала жизнеспособность партнерских программ. По данным Forrester Research, 16% Интернет-продавцов так или иначе используют партнерские программы. По оценкам компании, в 2002 году 25% всех розничных покупок через Интернет будут происходить через партнерские программы.

Как известно, прибыльность Интернет-бизнеса определяется тремя условиями: эффективным приобретением покупателей, созданием ценного предложения для них и способностью удержать прибыль. Мы разобрались с тем, как оптимизировать затраты и усилия на приобретение новых покупателей.

РУНЕТ – наиболее динамично развивающаяся часть Всемирной Сети. Wall Street Journal со ссылкой на DataQuest недавно опубликовал сведения о доле домохозяйств, подключенных к Интернет в Западной Европе.

Лидирует Германия – 24%, за ней следует Великобритания – 17%. Наибольший рост отмечается в России, Франции и Италии.

Существуют мнения о том, что критической точкой, когда Интернет станет привлекательным для бизнеса и рекламодателей, это 20% охвата населения (Petra Gartzen, аналитик Dataquest) или хотя бы 10% для России (Газета.Ру).

Так ли необходимо нам дожидаться этого уровня, чтобы внедрять современные методы маркетинга в Интернете?

В потреблении товаров и услуг в России существуют многочисленные категории, где доля потребителей сопоставима или даже меньше, чем нынешнее количество пользователей Интернет. Однако, это не означает, что в данных сферах нельзя достичь успеха бизнеса, применяя достижения маркетинга.

В качестве примера можно привести такие сегменты потребительского рынка, как импортные автомобили, видеоаппаратура, компьютеры, компакт-диски (Рис. 2).

	1995	2000
Импортные автомобили	1,8%	3,9%
Видеокамеры	2,4%	3,7%
Музыкальные Компакт-диски	4,4%	12,1%
Видеоаппаратура	18,9%	43,2%

Рис. 2. Доля потребителей (%) от взрослого населения областных и краевых центров России

Отсюда видно, что рынок Интернет-услуг в России на рубеже веков динамично развивается.

Известно, что, продвигая на рынке какие-либо товары или услуги, необходимо четко определить:

а) Целевую группу потребителей, т.е. оценить ее численность, определить ее социально-демографические характеристики, географическое распределение;

б) Потребности и нужды целевой группы;

с) Выбрать наиболее эффективные каналы для рекламно-информационного воздействия на потребителей с целью привлечения внимания к товару, укрепления положительного имиджа, инициирования покупки и удержания лояльных потребителей.

Использование Интернет в нашей стране наиболее характерно для молодых людей в возрасте от 16-ти до 34-х лет.

25% пользователей Сети – квалифицированные специалисты с высшим образованием. 17%, т.е. почти каждый пятый – руководители различного уровня, мужчины – 65%, женщины – 35%.

Не случайно, самой востребованной информацией, получаемой с Web-страниц, после нового компьютерного обеспечения, являются новости экономики, цены на товары и услуги, в последнее время – новости политики.

Даже беглое знакомство с этими данными позволяет говорить об уникальной привлекательности российских пользователей Сети с точки зрения маркетинга.

Важно определить сферы деятельности, в которых наиболее динамично происходит внедрение и использование Интернет (Рис. 3).

- Во-первых, среди представителей средств массовой информации и рекламы. В этой сфере процент, пользующихся Интернетом в 6 раз больше, чем среди всего населения.

- Во-вторых, в сфере науки и научного обслуживания.

- В-третьих, в финансовой сфере и среди представителей оптовой и розничной торговли.

- В-четвертых, среди людей, работающих в строительстве, связи и образовании.

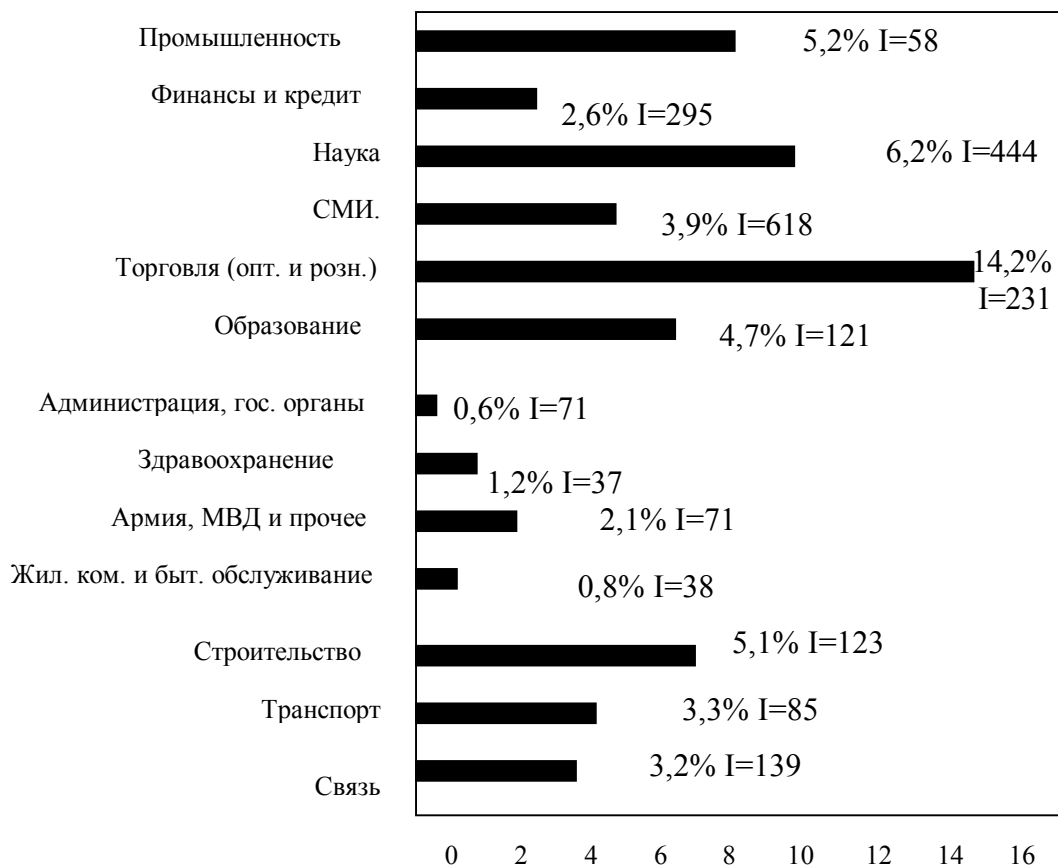


Рис. 3. Структура пользователей Интернет

Нынешняя российская Интернет-аудитория – публика достаточно обеспеченная. Наиболее характерно регулярное обращение к ресурсам Сети среди людей, имеющих доход на одного члена семьи выше среднего уровня (30% от всей интернет-аудитории и индекс соответствия равен 227).

Таким образом, полученный портрет позволяет рассматривать интернет-аудиторию как целевую группу для продвижения целого спектра товаров и услуг.

А сам Интернет, в свою очередь, как эффективный канал продвижения этих товаров и услуг.

По данным КОМКОН через Интернет целесообразно продвигать следующие товары и услуги:

- Компьютеры и программное обеспечение, в первую очередь.
- Средства связи и аудио-видео технику.

- Автомобили и сложную бытовую технику.
- Дорогие алкогольные напитки.
- Табачные изделия.
- Литературу и видеопродукцию.
- Различные услуги: билетов для поездок, заказ билетов на концерты и спектакли и пр.

Эффективен ли Интернет в России по сравнению с традиционными СМИ?

Рассмотрим на сравнении Индексов соответствия целевой группы – пользователи РС – различным медиа.

Индексы соответствия связаны с долей целевой группы среди всей аудитории газеты/передачи/радиостанции. Чем выше индекс, тем более целевым является воздействие рекламы.

Рекламоноситель	Пользователи РС	Покупатели имп. автомобилей
МК	146	114
КП	126	145
Компьютерра	694	266
Европа Плюс	156	138
Итоги (НТВ)	106	99
Время (ОРТ)	88	114
Вести (РТР)	91	101
Коммерсантъ	268	182
Yandex	805	336
Rambler	773	439

Если такое сопоставление провести с учетом расценок на размещение рекламы, то преимущества Интернет в целевом воздействии на потребителей уже не будет вызывать сомнений.

Используя программу для медиапланирования IMS, предоставляемую КОМКОН, профессионалы рекламы в Сети могут получать эффективные планы размещения рекламы не только в традиционных СМИ, но и на серверах российских поисковых систем и каталогах, на отдельных тематических сайтах.

При этом есть возможность оперировать общепринятыми в медиапланировании показателями: GRP, Reach, CPT и др.

Сложно принять решение о том, нужно ли компании включать в свои бизнес-схемы технологии Интернета с их обширными новыми возможностями, с одной стороны, и с дополнительными затратами на новое оборудование, новые технологии и обучение сотрудников, с другой стороны.

Обычно этот вопрос ставят перед отделом маркетинга, так как Интернет рассматривается как СМИ, а значит – как поле для продвижения услуг компании и ее продукции, для популяризации торговой марки и стимуляции продаж. Интернет как средство коммуникации, как прямой канал обмена информацией с региональными подразделениями и дилерами компании сегодня в России не рассматривается, как минимум, в силу того, что качество связи и уровень техники в регионах пока слишком низки, чтобы внедрение Интернет-технологий оказывалось рентабельным.

Следовательно, СМИ, маркетинг, PR и реклама. Рентабельность маркетингового или рекламного хода, выполненного не традиционными привычными средствами, а с участием Интернета, это первый вопрос, который возникает у отдела маркетинга, который задумывается об использовании Интернета.

Стоимость рекламной кампании зависит от поставленных задач и выбранных методов решения. Не существует “средней” стоимости рекламной кампании, существует только средняя стоимость решения того или иного типа, того или иного масштаба. Для каждой ситуации – свое оптимальное решение. А значит, и затраты, и отдача – тоже свои. Фирма, оказывающая услуги по организации иммиграции в Европу и США, тратит на Интернет-рекламу 400-600 долларов в месяц и через две-три недели получает десятки клиентов через Интернет. А производитель сложной видеотехники вынужден вкладывать в имиджевую акцию, результатом которой является просто ознакомление аудитории с новым продуктом, даже без прямых продаж, десятки тысяч долларов.

С точки зрения цен то же самое происходит и в традиционной рекламе. Ни одно традиционное агентство не скажет. Сколько в среднем надо потратить на рекламу вообще. Стоимость рекламной кампании зависит от того, какой пакет рекламносителей для нее требуется. В любом бизнесе, в любой ситуации есть экономные решения (по соотношению затраты-эффект), а есть неэкономные. Есть бизнесы, для которых годятся дешевые решения (по абсолютному объему затрат), а есть бизнесы, в которых трудно обойтись без дорогих.

Не надо только отождествлять экономные решения с дешевыми – использованные рекламные площади могут быть дорогими, но по объему отдачи кампании оказывается экономной. Или, наоборот, при использовании даже дешевых рекламных площадей, рекламная кампания в целом может оказаться настолько неэффективной, что без сомнения будет оценена как неэкономная.

Основные факторы, определяющие осмысленность включения Интернета в арсенал маркетинговых и рекламных средств:

- Затраты на рекламную кампанию
- Объем отдачи на рекламную кампанию

- Наличие адекватного сервиса по планированию и проведению работ с использованием Интернета

Основные факторы, определяющие стоимость рекламной кампании:

- Тип задачи (брендинг, прямые продажи, поиск партнеров или дилеров)

- Объем той части целевой аудитории, которая достижима через Интернет

- Характер аудитории, уровень платежеспособности

- Частные характеристики выбранного рекламного сценария (наличие интерактивности в сюжете кампании, длительность и частота рекламных воздействий, форма подачи рекламных материалов etc)

Основные факторы, определяющие отдачу рекламной кампании:

- Адекватность Интернета как медиа и как интерактивного инструмента бизнесу фирмы (по аудитории, по типу информации)

- Адекватность рекламного сценария поставленным задачам.

Рассматривая Интернет-стратегии маркетинга, необходимо дать терминологическую характеристику понятиям Интернет и PR.

Филипп Котлер пишет, что PR – это спектр программ, целью которых является продвижение и/или защита образа (имиджа, престижа) компании или отдельных изделий.

Профессор СЭМ БЛЭЙК полагает, что PR – это искусство взаимопонимания. Коротко говоря, PR – это искусство поведения в информационной среде.

Интернет как информационная среда благоприятствует проведению PR-мероприятий, уже хотя бы потому, что посетители Интернета предрасположены к получению информации, так как именно за ней они и приходят в сеть.

Сеть Интернет по-прежнему расценивается большинством ее посетителей как демократичная среда, источник получения объективной и правдивой информации, а также эффективная среда для маркетинговых мероприятий.

Особенности формирования рыночных императивов в переходный период

Система рыночных императивов носит сложно-структурированный характер; эта структурированность отражает сложное строение самого предпринимательства, а также различную временную протяженность рыночных процессов и многообразие сфер их осуществления.

В число общепризнанных структурных элементов предпринимательства входят такие сферы, как - инновационная деятельность, кредитные отношения, использование наиболее эффективной технологии, и т.п. Однако это все – сферы неэкономические (или, во всяком случае, околорыночные), поскольку чисто рыночными сферами, в которых разворачивается предпринимательская стратегия, выступают основные параметры рынка – спрос, предложение и ценообразование.

Формирование и развитие предпринимательской стратегии возможно лишь с учетом ее характеристики в вышеназванных рыночных координатах, что приобретает особую значимость в условиях трансформационного периода. Однако по этому поводу взгляды современных отечественных экономистов расходятся. В частности, в статье «Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем» Л. Колесник, исследовавший специфику современного предпринимательства и проблемы его развития в условиях российской экономики, указывает на то, что «сущность предпринимательской деятельности (которую можно хорошо описать в терминах риска и неопределенности, неустойчивости и системной замкнутости) не укладывается в рамки предмета экономической теории и в первую очередь теории общего равновесия и различных ее ответвлений»¹. Нам представляется ошибочным такой подход к анализу предпринимательской деятельности, поскольку предпринимательство – сфера общественного производства, имеющая рыночную природу; это «частнодоходный» сектор экономики, основанный на принципах свободного взаимодействия хозяйствующих субъектов, свободной рыночной конкуренции, свободном ценообразовании, поэтому именно предпринимательство подлежит анализу в параметрах рыночного равновесия.

Важно отметить, что подобная характеристика (в координатах рынка) не ограничивается становлением общих экономических

¹ Л. Колесник. Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем.// Вопросы экономики. – 2001.-№10.-С.41.

предпосылок для развития стратегии бизнеса, а требует теоретического объяснения системы рыночных императивов предпринимательской стратегии, обязательных условий результативного функционирования предпринимательства, отсутствие которых обесмысливает его как частнодоходный сектор экономики.

Именно доходность предпринимательства, его рыночная природа, требуют выявления тех императивов в сфере спроса, предложения и ценообразования, которые обеспечивают успешное функционирование предприятий в условиях становления и развития рыночного сектора в постадминистративной экономике.

Вместе с тем, в условиях рыночной трансформации важное значение приобретают «квазирыночные» императивы, - «квазирыночные» в том смысле, что их «рыночность» деформирована вынужденным и, зачастую, излишним государственным вмешательством.

Трансформационная специфика платежеспособной потребности как основного рыночного императива предпринимательской стратегии состоит в том, что в условиях рыночного преобразования сферы распределения значительно снизились доходы населения. Более того, социальная напряженность усиливается за счет серьезного расслоения общества (доходы самых богатых 10% населения в 21 раз превышают доходы самых бедных 10% граждан). Одним из существенных факторов, обусловившим развитие этого процесса, является функционирование неэффективных экономических и политических институтов (собственности, системы налогообложения), существование которых характеризуется излишней «государственностью», ведущей к созданию квазирынков и квазирыночной экономики.

Следует отметить, что в условиях транзитивной экономики произошли качественные изменения в структуре потребительского спроса, а именно, - смещение потребления в сторону относительно дешевых товаров. Номинальная структура потребительских расходов различных групп населения характеризуется сокращением объемов покупки дорогостоящих непродовольственных товаров и возрастающей долей расходов на продукты питания.

Снижение доходов потребителей, их дифференциация в условиях рыночной трансформации, изменение структуры потребительских расходов - проблема, требующая глубокого теоретического анализа при формировании предпринимательской стратегии.

Для сравнения и сопоставления доходов используются различные показатели; в России в качестве уровня бедности используется прожиточный минимум. Динамика этого показателя за период рыночных реформ свидетельствует о том, что в результате либерализации цен в 1992 году треть населения страны оказались за чертой бедности, за пять последующих лет показатель сократился до

1/5. В итоге финансового кризиса 1998 года численность населения с низкими доходами возросла до 38%.

В течение 90-х годов уровень доходов катастрофически сократился. По данным российского мониторинга экономического положения и здоровья населения, в 1998 году личное потребление почти 39% населения было ниже официального прожиточного минимума. Причиной этому стало сокращение реальных доходов и усиление неравенства в их распределении.

Резкое снижение доходов основного потребителя привело к сокращению внутреннего платежеспособного спроса, сжатию внутреннего рынка. Негативное влияние подобных явлений состоит в том, что они тормозят создание условий, необходимых для эффективного функционирования институтов рыночного хозяйства, к числу которых относится предпринимательство.

К числу рыночных императивов предпринимательства в сфере спроса относится стратегия производства товаров, в которой приоритетной признается ассортиментная политика, определяющая структуру и уровень использования производственного потенциала, требования к качеству и объемам производства продукции. В условиях транзитивной экономики необходимо создавать новые товары, путем разработки новых технологий их производства, расширять ассортимент предлагаемой продукции, ориентированной на реальные потребности реальных субъектов спроса.

Важное значение имеет то обстоятельство, что государственная политика в сфере предпринимательства в период перехода к рыночной экономике претерпевает кардинальные изменения: от активного противодействия организации предпринимательства и оценки его как разновидности "теневой" экономики - к активной поддержке его формирования как необходимого и стратегического сектора в современной системе смешанной экономики, поскольку правительственная поддержка предпринимательской стратегии в конечном итоге ориентирована на построение социального государства.

Это означает, что диапазон экономических интересов и социальных ориентиров в регулирующей сфере предпринимательства деятельности государства значительно расширяется: сегодня сфера государственных интересов не может исчерпываться только поддержкой государственных предприятий; недостаточно расширить ее и за счет включения крупнокорпоративных предприятий; не менее важны сегодня для становления рыночной макроэкономической системы и интересы предпринимательства.

Важное теоретическое и практическое значение, в этой связи, имеет принципиальное отличие развития предпринимательской стратегии в условиях российской экономики от процесса формирования стратегии бизнеса в зарубежных странах. Развитие предпринимательства в других странах мира происходило естественно-экономическим

образом, поэтому эффективность, удельный вес, отраслевая структура предпринимательства регулировались механизмом рынка и совершенной конкуренции. В переходной же экономике (от командно-административной к рыночной) становление института предпринимательства по-прежнему во многом остается государственно-генерируемым процессом, по-прежнему во многом деформировано как излишним, так и недостаточным вмешательством органов местной, региональной и государственной власти. Институциональный, производный, зависимый характер предпринимательства накладывает отпечаток и на его рыночные характеристики, предопределяет его особенности как особого субъекта спроса и особого субъекта предложения на рынке ресурсов, труда, товаров и капитала².

Отмеченная выше специфика имеет административную природу происхождения и функционирования предпринимательской стратегии в условиях российской экономики. Это означает, что государство не может уклониться от решения рыночных проблем предпринимательской стратегии, что оно должно активно участвовать в конституировании его статуса и как субъекта спроса, и субъекта предложения.

В сфере спроса - главнейшей системообразующей сфере рыночного механизма на всех его уровнях и для различных рыночных субъектов, включая предпринимательство, - оценка любого нормативного акта в сфере государственного регулирования смешанной экономической системы современного общества должна исходить, в первую очередь, из того, насколько принимаемые законодательные акты адекватно отражают укрепление равноправного статуса малого предпринимательства по сравнению со статусом крупнокорпоративного и государственного предпринимательства. Отсутствие реального равноправия предпринимательства в системе всех форм общественного производства приводит к неравенству в сфере спроса, в которой государственные и крупнокорпоративные предприятия будут иметь необоснованные преимущества в доступе к производственным ресурсам. Для формирования предпринимательской стратегии в условиях современной биполярной экономической системы государство должно проводить специальную экономическую политику; правительственные программы должны включать специальные меры, которые усиливали бы позиции предпринимательства в сфере спроса.

Реальные возможности предпринимательства как субъекта спроса во многом обусловлены источниками его финансирования. Специальное исследование источников финансирования предприятий малого и среднего бизнеса как важнейшего рыночного императива предпринимательской стратегии показало, что «наиболее доступными

² См. подр.: А. Шурус. Субъекты малого предпринимательства и система его государственной поддержки // РЭЖ. – 1996. - №5-6.

для этой сферы являются внутренние источники развития - их используют более трех четвертей предприятий, тогда как из внешних источников черпает какие-то ресурсы лишь один из четырех субъектов предпринимательства; более того, данные опроса показывают, что первое место среди источников финансирования занимают доходы от собственной деятельности предприятий, на это указали два из трех его участников. Второе место занимает другой внутренний источник - личные средства учредителей предприятий (21,7%). На третьем месте - частный кредит, к которому прибегают 17,9% малых предприятий. Прочие источники используют около 10-15% таких предприятий. При этом свыше 20% опрошенных руководителей предприятий считают, что их предприятия вообще не имеют возможности развиваться”³.

Приведенные выше данные свидетельствуют о том, что наименьший удельный вес среди источников финансирования отечественных предпринимательских структур занимает внешнее кредитование. Это в значительной мере ограничивает активность предпринимателей в сфере спроса, что требует соответствующего развития данного источника финансирования, превращающегося в источник спроса.

Это приобретает особую значимость в том случае, когда неблагоприятная макроэкономическая конъюнктура вынуждает определенную часть уже функционировавших предприятий прекращать свою производственную деятельность, или реорганизовать предпринимательскую стратегию, перемещаясь в сферу коммерческих операций краткосрочного, посреднического характера.

К подобным действиям предпринимателей вынуждает не только ограниченность собственных ресурсов (недостаток ресурсов испытывают практически все сферы общественного производства, включая государственные и крупнокорпоративные предприятия). В рыночной практике подобная недостаточность собственных производственных ресурсов преодолевается возможностью свободного доступа к кредитным ресурсам. Но именно такой доступ подчас искусственно (административно) ограничивается для отечественных предпринимателей, что, по существу, препятствует развитию предпринимательской стратегии и становлению предпринимательства на рынке финансовых ресурсов в качестве полноправного субъекта спроса на данные ресурсы. В преодолении этого главного препятствия на пути развития предпринимательства доминирующее значение должна приобрести жесткая позиция органов власти, специально разрабатываемая политика приоритетного доступа предпринимательства к наличным кредитным ресурсам.

³ А. Мишин. Инвестиционная поддержка малого бизнеса. //РЭЖ. – 1998. - №5. - С.62.

Обобщая реальный опыт формирования предпринимательской стратегии в условиях российской экономики, можно утверждать, что *основными императивами в сфере организации спроса со стороны предпринимательства как особого сектора экономики* являются, в первую очередь, - отсутствие поддержки со стороны правительства доступа субъектов предпринимательства к наличным финансовым и ресурсным источникам; во-вторых, практическое отсутствие посреднической инфраструктуры, связывающей предпринимателей как субъектов спроса на финансовые и производственные ресурсы с субъектами предложения таких ресурсов на рынке факторов производства; в-третьих, недостаточное развитие системы информационного обеспечения предпринимателей соответствующими экономико-финансовыми данными.

Для того чтобы оказывать косвенное воздействие на доступность для предпринимательства к кредитным ресурсам на рынках, необходима конкурирующая с частными финансовыми рынками система финансово-кредитной и инвестиционной поддержки предпринимательства со стороны государства. Именно организация подобной конкуренции, вовлечение в нее частных кредитных ресурсов способна преодолеть ограниченность возможностей государственного бюджета.

Другой, не менее значимый для предпринимательской стратегии в транзитивной экономике императив рационального использования даже ограниченных финансовых ресурсов государства для поддержки предпринимательства - всемерное развитие *коммерческих принципов использования бюджетных средств*. Подобный подход способен значительно усилить рыночный потенциал государственного присутствия в сфере спроса предпринимательства на рынке финансовых ресурсов. Действительно, располагающие столь необходимыми для предпринимательства денежно-кредитными ресурсами коммерческие банки сами в условиях трансформации экономики (к тому же усиленной инфляционной динамикой) считают преимущественной сферой своих рыночных операций в основном кредитование - или непосредственных торгово-закупочных сделок, или крупных товаропроизводителей. Отсутствие соответствующих льгот для кредитования предпринимательства, то есть отсутствие стимулов для такого кредитования, становится серьезным препятствием на пути доступа предпринимателей к институционально-организованным финансовым ресурсам, вынуждает их обращаться к теневому рынку финансовых ресурсов. Помимо очевидной невыгодности для общества такого обращения, следует иметь в виду и долгосрочные последствия криминализации предпринимательства из-за отстранения его от возможности быть реальным субъектом спроса в официальной сфере кредитных ресурсов.

Проблемы теоретической характеристики предпринимательской стратегии

Все большее внимание специалистов в области экономической теории и менеджмента сегодня привлекают теоретические аспекты предпринимательской стратегии (с учетом проблемы ее обусловленности рыночными императивами)⁴. В этом аспекте требует уточнения, прежде всего, само центральное логическое понятие "предпринимательская стратегия", поскольку, по нашему мнению, момент "стратегии" недостаточно учитывается в его логической характеристике, что зачастую сводит анализ всей предпринимательской стратегии к частному направлению в его структуре, а именно —к ограничению анализом только управленческой деятельности, присущей практически любому субъекту хозяйственной деятельности. При таком подходе предпринимательская стратегия отличается от предпринимательской тактики лишь набором отдельных компонентов и их временными рамками.

Большинство авторов определяют предпринимательскую стратегию как деятельность по экономически-эффективному достижению перспективных целей организации на основе закрепления конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Это означает, что сущность предпринимательской стратегии характеризуется преимущественно спецификой целей и их эффективностью, приоритетным учетом воздействия и особенностей внешней среды, а конкурентные преимущества рассматриваются лишь как средство достижения стратегически значимых результатов.

Однако подобные определения не являются в достаточной мере, как нам представляется, удовлетворительными. Дело в том, что, поскольку фактически все аспекты предпринимательской стратегии взаимообусловлены и взаимосвязаны, отражают специфику данного вида предпринимательства, то в результате формируется и реализуется адекватная этой специфике стратегия предпринимательской активности.

Остается дискуссионным вопрос о реальном субъекте предпринимательской стратегии. Практика и теория рыночно-развитого общества обнаруживают, что определяющим субъектом предпринимательской стратегии следует считать такого участника рыночно-организованного производства, который осуществляет

⁴ В основе соответствующих разработок находятся идеи таких известных западных ученых, как И. Ансоффа, М. Портера, Дж. Пирса, Р. Робертсона, Дж. Хиггенса и др.

экономически-обособленное воспроизводство принадлежащего ему фрагмента производительных ресурсов общества как условия реализации своего экономического интереса, обладая при этом возможностью присваивать условия и результаты собственного предпринимательства.

Субъектная характеристика предпринимательской стратегии позволяет перейти к ее объектной характеристике, отвечая на вопрос, - чем же отличается объект предпринимательской стратегии от объекта тактического менеджмента?

Как нам представляется, объектом предпринимательской стратегии выступает такой объект (активы, ресурсы, ценности), реализация рыночного потенциала которого позволяет обеспечить достижение так называемой «избыточной ренты» (прибыль, которая на данный момент превышает ее среднеотраслевой уровень). Для выработки и реализации соответствующей предпринимательской стратегии субъекту рынка необходимо обладать достаточной "экономической массой" (например, обладать статусом крупнокорпоративной структуры) и высокой мобильностью финансовых активов.

В свою очередь, отмеченные компоненты объекта предпринимательской стратегии определяются, в первую очередь, ресурсами организации, которые в различных сферах экономики различаются как по объему, так и по содержанию. Недостаток ресурсов (финансовых, материально-технических, информационных, интеллектуальных) препятствует основной массе предпринимателей успешно разрабатывать и реализовывать корпоративную стратегию, даже подчас в благоприятных внешних условиях.

Роль производительных ресурсов в предпринимательской стратегии особенно важна не только потому, что при их отсутствии предприниматель не в состоянии достичь стратегической цели; ресурсы – это сам по себе стратегический потенциал фирмы, позволяющий как разрабатывать оптимальную для данного субъекта стратегию (источник формирования ее дохода), так и воздействовать на внешнюю среду организации (характер использования своих фондов). Это тем более справедливо, что выработка и реализация предпринимательской стратегии в любом случае должна предшествовать тактическим действиям предпринимателя.

Важнейшая характеристика предпринимательской стратегии – нахождение рыночной ниши, адекватной имеющимся ресурсам фирмы. Тем не менее разработка стратегии организации обычно не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов, а также необходимого для этого временного интервала. Решающее значение в настоящее время приобрели информационные и

интеллектуальные ресурсы, располагаемые данной предпринимательской структурой и направляемые ею для разработки эффективной предпринимательской стратегии. Можно даже говорить о появлении сегодня своеобразного «интеллектуально-информационного императива» формирования предпринимательской стратегии. Кроме того, разработка и реализация стратегических решений предполагают наличие направленной информацией – собираемой, систематизируемой и анализируемой в течение всего времени ведения бизнеса. При этом важно также определить тенденции развития внешней среды, перспективы того или иного бизнеса, сформулировать направления развития организации, обосновать необходимость концентрации средств в стратегических целях.

Особая значимость принадлежит организационно-структурным началам разработки предпринимательской стратегии. Например, переход к дивизиональной организационной структуре корпорации (характерной, в частности, для крупных коммерческих банков), повышая гибкость и адаптивность организации, вместе с тем создает определенные трудности с точки зрения стратегической совместимости отдельных подразделений. И хотя проблемы разработки и реализации предпринимательской стратегии существуют и в более сложных организационных структурах, все-таки их стратегический потенциал существенно различается.

В рассматриваемом аспекте стратегический императив однозначен - организационная структура не должна быть более сложной, чем это требуется по ее размеру, характеру деятельности, технологии и территориальному размещению. Поскольку же большинство российских (да и западных) экономических предпринимательских структур функционируют в рамках простого организационного строения, то стратегические аспекты функционирования организационной структуры остаются в тени, объективно затрудняя разработку и реализацию экономической стратегии.

Обладание стратегическими производственными, информационными и интеллектуальными ресурсами позволяет предпринимателю принципиально определить стратегический характер их использования во взаимоотношениях с внешней для его организации средой. В связи с этим отметим, что понятие "адаптация к рыночным императивам", которое часто используется для характеристики деятельности успешно развивающихся фирм, представляется не вполне удачным, поскольку он создает впечатление пассивной и направленной преимущественно на внутренние изменения экономической стратегии организации.

Степень адаптируемости к изменяющимся условиям среды может быть основанием для длительного и успешного существования

организации. Однако реализация предпринимательской стратегии означает не столько следование за изменениями окружения и осуществление стратегических изменений в организации, сколько активное взаимодействие с внешней средой. Стратегически активная предпринимательская структура должна направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, самостоятельно создавая условия для достижения стратегических целей. В определенном смысле можно утверждать, что это и будут стратегические изменения, важнейшая составная часть реализации стратегии⁵.

Конечно, воздействие на внешнюю среду редко изменяет макроэкономическую ситуацию, а чаще направлено на формирование среды непосредственного окружения предпринимательской структуры – потребителей, поставщиков, конкурентов, контрагентов, федеральные, региональные и местные органы власти. Формы и методы преобразования могут быть разнообразны – реклама, выбор партнеров по бизнесу и условия сотрудничества с ними, ценовая политика, методы конкурентной борьбы и способы защиты собственных экономических интересов, влияние на органы государственной власти, привлечение средств массовой информации (в том числе создание собственных).

Высокая динамичность и труднопрогнозируемая направленность изменений внешней среды, неопределенность влияющих факторов требуют огромных ресурсов и не позволяют большинству предпринимателей реально влиять на внешнюю среду.

Следует отметить, что отсутствие цели предпринимательской стратегии лишает менеджмент необходимой степени определенности, поскольку эффективность последней прямо зависит от того, насколько она отражает миссию данной предпринимательской структуры и долгосрочные экономические интересы субъектов хозяйствования.

Несмотря на все разнообразие подходов к определению сфер предпринимательской стратегии, ее целевая ориентация непосредственно связана с прибыльностью бизнеса. Все прочие цели выступают лишь инструментом достижения прибыли, поскольку последняя обуславливает состояние организации. И хотя прибыльность можно характеризовать различными показателями измерения, в любом случае она должна быть достаточной для реализации экономической стратегии организации.

Теоретически меру достаточности прибыльности можно определить на основе концепции вмененных издержек: в долгосрочном же периоде право на существование сохраняют лишь те

⁵ См. Организация как объект стратегического менеджмента. // <http://top.list.ru/counter?js=na;id=229108>

предпринимательские структуры (организации), прибыль которых позволяет компенсировать им совокупные затраты. Получение сверхприбыли (сверх "нормальной") возможно и допустимо, но в стратегическом аспекте вряд ли стоит ориентироваться на получение подобной прибыли, поскольку межотраслевая конкуренция и перелив капитала приведут к снижению сверхприбыли до среднего уровня.

Формирование предпринимательской стратегии в транзитивной экономике отражает специфические условия формирования национальной рыночной системы. Так, слабость реального сектора хозяйства в России, преобладающая ориентация бизнеса на сферу посредничества, повышенный предпринимательский риск, потребности первоначального накопления капитала порождают своего рода "транзитивный рыночный императив" - стремление к сверхприбыльности в качестве главной цели предпринимательской стратегии и гарантии сохранения своего предпринимательского статуса. Такое стремление сокращает временные рамки управленческого цикла (порождая в краткосрочном периоде околоскриминальную ориентацию на "сверхприбыль") и противопоставляет текущие и стратегические интересы.

В макроэкономическом же аспекте экономическая политика государства, генерирующая условия для получения сверхприбыли, ограничивает перспективы развития предпринимательского сектора и деформирует цели массовой предпринимательской стратегии, тем более что необходимо выравнивать прибыльности и условия ее достижения в различных секторах экономики.

Что касается определения временных параметров предпринимательской стратегии, то при этом правомерно исходить из теории микроэкономики, а не из продолжительности производственного цикла организации: они должны быть достаточны для изменения производственных мощностей организации (при условии, что все факторы производства рассматриваются как переменные).

Общей предпосылкой успешной разработки предпринимательской стратегии на любом уровне производственной организации является правильное определение целей. Лишь зная цели, можно искать пути и средства их реализации. Цели оправданно устанавливать в следующих областях: конкуренция и участие в рынке; рост прибыли; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; результаты производства; финансы и контроль.

В крупных предпринимательских структурах предпринимательская стратегия во многом зависит от стиля управления, который принято делить на "жесткий финансовый", "жесткий стратегический" и "гибкий стратегический". При этом, выбор того или

иного стиля определяется избранной стратегией. Например, для предпринимательской стратегии холдингов больше подходит гибкий стратегический стиль, характеризующийся концентрацией планового руководства на уровне холдинга, что проявляется и в стратегическом планировании.

При стратегическом планировании в транснациональных корпорациях, ориентированных на экспорт продукции, чрезвычайно важен так называемый "интеркультурный" менеджмент. Речь идет об учете комплекса факторов, формирующих организационную культуру организации, создающей ее имидж как в региональном, так и международном плане.

Задача стратегического управления предприятием состоит, в частности, в том, чтобы мобилизовать совокупность разрозненных наличных факторы микроэкономического роста на реализацию стратегии организации.

Стратегии менеджмента на стыке бизнес- культур: возможности и угрозы

Новая экономическая модель создала условия для развития самых различных направлений менеджмента. Весьма благоприятным полем и даже своего рода «инкубатором» для формирования тех или иных подходов для выстраивания национальных бизнес-моделей стали представительства иностранных компаний.

Очевидно, что и в дореволюционную эпоху существовали контакты представителей стран с рыночной экономикой с «избранными» в отечественной экономической среде. Однако, эти контакты, безусловно, не могли оказать сколько-нибудь заметного влияния на подходы к управлению в экономике той поры.

Ситуация радикально изменилась с начала девяностых годов.

Активная экспансия продукции азиатских и, позднее, европейских и американских производителей повлекла за собой необходимость создания постоянных представительств иностранных компаний и фирм \ далее- инофирмы\.

Продвижение товаров и услуг требовало создания определенной инфраструктуры, без которой ни о каком развитии бизнеса не могло быть и речи. Такая инфраструктура должна была включать в себя:

1. Наличие представительства как такового.
2. Специально обученный персонал.
3. Налаженные деловые контакты в местной бизнес-среде.
4. Отработанные модели осуществления деятельности – делопроизводство, бизнес-процедуры, документооборот, коммуникации, обучение и т.д.

В зависимости от особенностей того или иного этапа развития новой экономической формации в России, с некоторой долей условности можно выделить три основных стратегии, сменявших друг друга на протяжении последних десяти лет:

Стратегия экспансии – 1993-1998 гг. С большим или меньшим успехом иностранные производители старались захватить как можно большую часть того, или иного рыночного сегмента. Этому благоприятствовал ряд макроэкономических факторов : позитивная динамика западных экономик, наличие свободных финансовых

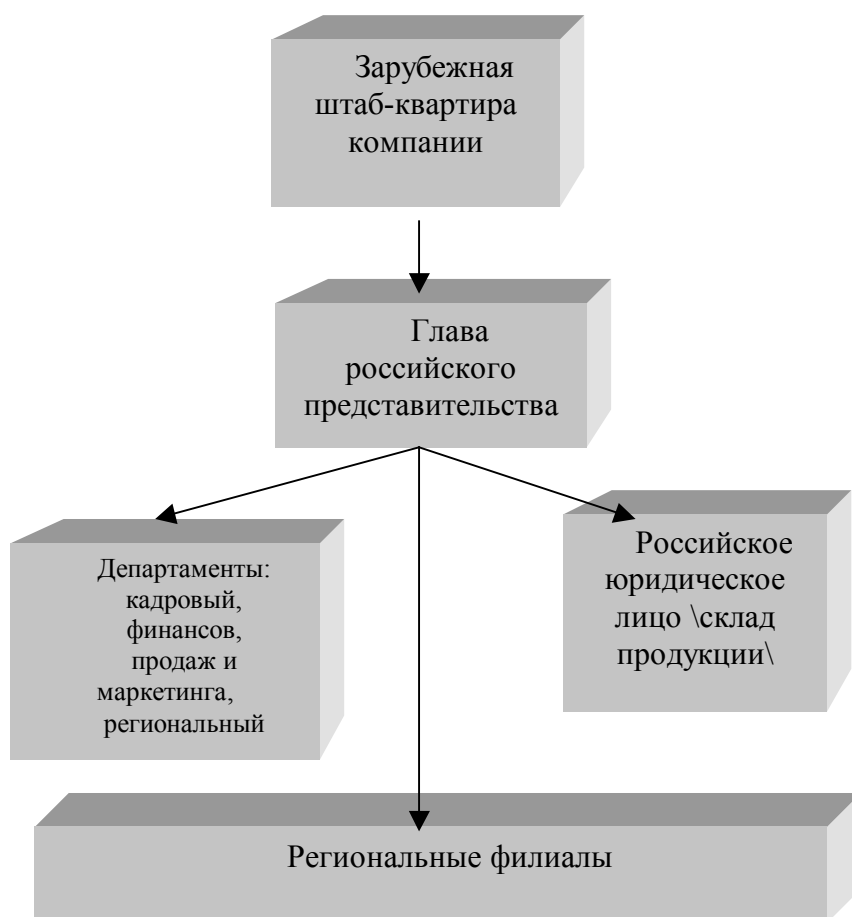
ресурсов, наличие высококвалифицированных и вместе с тем неприхотливых в материальном отношении местных трудовых ресурсов и другие. В этот период на российский рынок пришли большинство игроков с Запада, особенно это было заметно в сегментах товаров для бытового потребления, продуктов питания и фармацевтики, где перевес в пользу импорта составлял 70% продукции и более.

В этот же период активно развиваются вспомогательные «сапрофитные» - авт.\ рынки – рекрутмент, тренинговые услуги, консалтинг.

В рамках этой стратегии реализовывались несколько сценариев: совместные предприятия, иностранные представительства, эксклюзивная дистрибуция.

В первом случае речь шла о довольно примитивных бартерных схемах – поставки продукции ширпотреба в обмен на сырье. О продуктивном взаимодействии бизнес- культур говорить в этом случае не приходится, так как стороны не проявляли никакого интереса к взаимообогащению друг друга в этом аспекте: каждая бартерная сделка могла стать последней и партнеры зорко следили за тем, чтобы другая сторона выполняла свои обязательства – и не более. Визиты представителей российской стороны в страны - партнеры способствовали не столько их образованию, сколько созданию о них мнения, как о недалеких, нерасчетливых и вместе с тем ненадежных партнерах. Культурные различия, таким образом, не сглаживались, но напротив, усугублялись. Рано или поздно, деятельность «совместного» предприятия прекращалась именно вследствие этой «несовместимости».

Гораздо более устойчивой и жизнеспособной оказалась такая форма продвижения на рынок, как иностранное представительство. Возможно, это связано с тем, что эту форму с самого начала предпочли наиболее солидные компании: «Proctor & Gamble», «Jonson & Jonson» и другие. В самом общем виде структура иностранного представительства существует до сих пор почти в неизменном виде:



С той или иной степенью подобия аналогичную структуру воспроизводят большинство российских компаний в соответствующих рыночных сегментах.

В начальный период главами представительств становились экспаты - командированные на длительный срок менеджеры компании-производителя. С одной стороны, это являлось для них хорошей школой, с другой – необходимой ступенью карьеры. За период контракта длительностью от 2 до 5 лет, такой менеджер должен был подготовить себе квалифицированную замену из числа российских менеджеров.

Этот период характеризуется также активным обучением персонала представительства западным стандартам бизнес-поведения, прикладным аспектам продвижения и продаж продукции, тщательному подходу к поиску и подбору персонала.

Именно в этот период формируется своеобразная мифология, связанная с образом жизни и спецификой поведения сотрудников в инофирмах. Этому, видимо, способствовали высокие заработки, социальные гарантии, возможности обучения, с одной стороны, и жесткие требования, высокая интенсивность труда, формализация поведения – с другой.

В процессе взаимодействия российских сотрудников внутри компании стала действительно формироваться своеобразная «двойная»

оболочка их бизнес-поведения. Первый слой оболочки – внешний, существовал благодаря очевидной и демонстративной лояльности установленным стандартам менеджмента и поведения, принятым в зарубежной компании.

Второй слой представлял из себя своего рода «защиту» собственной этно-культурной идентичности, которая поддерживалась сотрудниками, которые не могли принять навязываемые нормы без сопротивления, явного или, чаще, скрытого. Особенностью этого расслоения было то, что наиболее адаптивными к новой среде оказались более молодые сотрудники, старавшиеся иногда быть большими «иностранцами» чем сами экспаты. Зрелые же профессионалы чувствовали больший дискомфорт и с трудом демонстрировали требуемую лояльность.

Подобные проблемы не возникали в третьей модели – эксклюзивной дистрибуции продукции зарубежного производства внутри страны. В этом случае все задачи продвижения брала на себя компания дистрибьютор, что не требовало присутствия на рынке представительства компании-производителя как таковой.

Безусловно, были также и смешанные формы бизнес-кооперации, модифицированные в зависимости от особенностей того, или иного рыночного сегмента.

Первый существенный удар описанным структурам нанес кризис 1998г. С этого момента многим участникам рынка пришлось принять **стратегию выживания**. В зависимости от финансовых потерь и размеров сокращения рынка компании либо полностью свернули свою деятельность, либо резко снизили свою активность. Этот период характеризуется массовыми сокращениями преимущественно торгового персонала, сотрудников региональных подразделений, вспомогательных служб. В этот же период происходит своего рода «ротация кадров» руководящего звена, смена управленческих команд.

Те иностранные компании, которые все же решили остаться на российском рынке, со второй половины 1999г. приступили к реализации **стратегии конвергенции**. Отличительными чертами этой стратегии являются следующие:

1. Преобладание в руководстве российских менеджеров, доказавших свою компетентность и способность решать задачи в соответствии с корпоративными представлениями.

2. Большая, нежели прежде, адаптированность поведения на рынке требованиям местных условий и особенностей.

3. Проведение обучения персонала преимущественно в российских тренинговых центрах и силами российских тренеров.

4. Лучшее понимание высшим менеджментом этнокультурных особенностей и учет этих особенностей в ведении бизнеса.

5. Попытки размещения производств продукции на территории России, как способ снижения себестоимости и повышения ее конкурентоспособности. Как следствие – расширение среды взаимного влияния западного менеджмента и российского бизнеса.

Очевидно, что на сегодняшний день работа в представительстве иностранной компании по-прежнему остается привлекательным способом не только получения солидного компенсационного пакета, но и возможностью обучения в процессе работы передовым управленческим технологиям.

В то же время, в зоне контакта различных бизнес-культур могут происходить разнонаправленные процессы.

Объясняется это следующими причинами:

- Независимо от уровня российского менеджера, он всегда находится в неких рамках, в которых должен искать возможные решения в тех, или иных проблемных ситуациях,

- Даже высшие российские менеджеры не могут рассчитывать на то, чтобы со временем стать совладельцами \ акционерами зарубежной компании на сопоставимых с иностранными собственниками условиях.

- Уровни оплаты и другие компенсации утверждаются за пределами России, и менеджеры имеют весьма ограниченные возможности дополнительного стимулирования сотрудников.

- Кооперативная этика в инофирмах имеет чрезвычайно большое значение и демонстрация лояльности ей так или иначе влияет на карьерный рост.

- Жесткая ориентация на результат может создавать стрессовую ситуацию для менеджера, если, несмотря на все его усилия, добиться его не удается.

- В ситуациях экономической нестабильности инофирмы первыми довольно энергично проводят сокращения персонала.

- Так или иначе, иностранные менеджеры дают понять \ в зависимости от своих этно-культурных особенностей и воспитания\ своим российским коллегам, что являются хозяевами положения и сохраняют дистанцию, независимо от характера коммуникаций \ служебные или неформальные\.

В то же время, инофирмы на сегодняшний день по-прежнему являются своего рода «локомотивом бизнес-культуры», стимулирующим и подталкивающим российские компании к соответствию международным бизнес-стандартам.

Следовательно, возможны следующие прогнозы развития ситуации для иностранных компаний:

Сценарий А – благоприятный. Возможен в том случае, если руководство иностранных компаний сможет «встроить» в свою корпоративную культуру креатив и стремление к самостоятельности российского менеджмента

Сценарий Б - неблагоприятный. Реален, если инофирмы будут продолжать рассматривать российский менеджмент только как объект воздействия. В среде наиболее «продвинутых» и самостоятельных российских менеджеров будет нарастать стремление к реализации собственных идей и проектов за пределами иностранной компании.

“Стратегический менеджмент в сетевых технологиях общественного питания”

Стратегия, как известно, распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

Одной из стратегий, получивших широкое развитие в последние 20-30 лет, стала стратегия Корпоративной Социальной Ответственности*. Она неразрывно связана с сетевыми технологиями. Провозглашенная впервые еще в 1942 году Петером Дракером в своей книге «Будущее промышленно развитого человека» стратегия говорит о том, что у компаний есть не только экономическая цель, но и социальная сторона. В конце 60-х и в 70-х годах социальная ответственность возникла как один из основных вопросов для высших руководящих лиц в Соединенных Штатах Америки и в Европе, являясь одной из основ стратегического менеджмента вообще. В основе стратегического управления сетевыми технологиями лежат принципы социального бизнеса, так как сетевой бизнес ориентирован на массового потребителя. Конечно, данное утверждение относится, прежде всего, к индустрии общественного питания. Перечислим принципы стратегического управления, которые лежат как в основе сетевых технологий, так и в основе любого социально-ответственного бизнеса:

- *«Корпоративная Социальная Ответственность и успех в бизнесе»*, Марчелло Палацци, Джордж Старчер, Москва, 1997.

- **Тиражируемость*** – возможность организовать производство и применение товаров (процессов) в обычных, а не уникальных условиях, с использованием рабочей силы средней квалификации.

- **Обыкновенность** – возможность производства с использованием широко распространенных, как правило, возобновляемых природных ресурсов.

- **Эффективность** – энергоэффективность и низкая материалоемкость производства и применения товаров (процессов).

- **Долговременность** – возможность длительного использования предметов обихода, инструментов и оборудования.

- **Модернизируемость** – возможность относительно легкого ремонта и замены частей, в том числе по мере технического прогресса, с целью улучшения эксплуатационных качеств, а также в целях адаптации к местным или индивидуальным условиям (потребностям) использования.

- **Экологичность** – возможность производства и утилизации без использования или побочного выделения токсичных веществ, возможность максимально полного вторичного использования материалов по окончании срока годности.

Выделим дополнительные принципы, лежащие в основе стратегического управления в области сетевых технологий.

- **Максимальная приближенность к потребителю географически.**

Разбиение рынка торговли на географически зоны, измерение плотности населения с конкретно определенным доходом – важнейшие шаги при планировании сетевого бизнеса.

- **Ориентированность на качественное удовлетворение основных потребностей людей.**

Рассматриваемые сетевые технологии в области общественного питания ориентированы, прежде всего, на потребителя и призваны удовлетворять различные уровни потребностей человека – от питания до приятного времяпрепровождения.

** - Лекции профессора Забелина С.И., Социально-Экологический Союз, Римский клуб*

- **Ориентированность на массового потребителя.**

Сетевые технологии уже в своем определении заложили ориентированность на массового потребителя. Данная ориентированность несет за собой множество совершенно определенных управленческих решений, как в области организационной структуры и системы подбора и мотивации персонала, так и в области построения миссии и видения компании.

- **Длительность производства нужных людям товаров и услуг.**

Сетевые технологии, в первую очередь, ориентированы на длительное производство одних и тех же нужных людям товаров и услуг. Они не изменяются в зависимости от моды, нового владельца или шеф-повара. Прежде всего, это связано с удовлетворением базовых потребностей, которые не изменяются в среднесрочной перспективе.

В заключение подчеркнем, что в сетевых технологиях общественного питания возможно использование множества концепций стратегического управления: от определения миссии и целей компании, до стратегии мотивации персонала, классическим образом примененной в компании McDonalds.

Литература:

1. «Корпоративная Социальная Ответственность и успех в бизнесе», Марчелло Палацци, Джордж Старчер, Москва, 1997.

В статье использованы материалы лекции профессора Забелина С.И., члена совета Социально-Экологического Союза.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОЙ РАЗВЕДКИ В РОССИИ

Специальные правоохранительные структуры, занимающиеся случаями уклонения налогообложения и сокрытия доходов, существуют не одно десятилетие во многих странах мира. Это Служба внутренних доходов США, Финансовая гвардия Италии, налоговый розыск "Штойфа" ФРГ и т.д. В Минфине США давно существует секретная служба, которая охраняет активы государства, отслеживает финансовые потоки, а также охраняет президента. Во Франции также существует аналогичная служба, работающая в системе Министерства финансов.

Как показывает опыт, на этапе становления борьбы с легализацией преступных доходов, большинство стран осуществляло её силами уже существующих систем правоохранительной деятельности. Однако, для организации более эффективного сбора, оценки и обработки сообщений, создания системы разоблачения подозрительных сделок более логичной стала необходимость в централизации этой деятельности в отдельной организации. Как следствие, в последнее время, начали создаваться специальные органы финансовой разведки, действующие сейчас уже в 43 странах мира.

В процессе становления деятельности финансовых разведок, необходимости координации совместных усилий страны, особенно с небольшими размерами и имеющимися объективными трудностями при расследовании легализации преступных доходов, приходили к пониманию необходимости международной кооперации. В результате были созданы так называемые "обменные пункты" для финансовой информации. В функции организаций, созданных в качестве таких пунктов, прежде всего, входила поддержка усилий многочисленных правоохранительных и других органов с дублирующими, а иногда конкурирующими полномочиями по расследованию легализации преступно нажитых доходов.

Подразделения финансовой разведки (ПФР) становились все более привлекательными с точки зрения их эффективности, так как они, как, оказалось, могут обеспечить быстрый обмен информацией между банковскими учреждениями и правоохранительными органами, а также между различными странами, обеспечивая при этом защиту интересов невиновных лиц, информация о которых попадает в их данные.

В 1989 году странами "большой семерки" была создана специальная организация по борьбе с отмыванием денег – FATF (Financial Action Task Force), в которой 29 стран объединилась для борьбы с отмыванием денег и ставшая межправительственным органом стран – членов ОЭСР.

Финансовая разведка нужна для системного анализа все возрастающих финансовых потоков и обеспечения максимального

доступа к любой экономической информации. Особенно эта потребность проявилась при выявлении средств, на которые финансируются террористические акты.

Так, в сентябре 2001г., министр финансов ФРГ Ханс Айхель предложил целый пакет срочных мер. Прежде всего, в Минфине страны должна быть создана новая структура - финансовая разведка, которая получила английское название: Financial Intelligence Unit. Цель ее - собирать и оценивать всю информацию о денежных потоках. При этом будут использоваться и данные полицейских и финансовых ведомств.

Деловая газета Handelsblatt произвела подсчеты, позволяющие судить об объемах средств, укрываемых от налогов: по ее данным, только в Германии на руках находится не менее DM5 трлн. Если бы эти деньги были обложены хотя бы 5% - ным налогом, в казну поступило бы DM 250 млрд., при этом в расчетах не учтены деньги, незаконно размещенные на счета за границей.¹ Стоило только усилить внимание к этой проблеме - и уже в первую неделю немцам удалось заморозить более 200 подозрительных счетов и DM 8 млн.²

Активизации международного сотрудничества в борьбе с легализацией преступно нажитых доходов способствовала, принятая в конце 1999 года, Конвенция ООН о борьбе с финансированием терроризма, а так же Венское соглашение Организации Объединенных Наций, Базельское заявление о принципах Группы десяти, и особенно такой документ, как "Сорок рекомендаций", принятый FATF.

Начиная с 1995 г. эти финансовые разведки начали работать совместно, объединившись в неофициальную организацию, известную как Группа Эгмонт, названную так по имени места первой объединительной встречи во Дворце Egmont-Arenberg в Брюсселе.

Цель Группы Эгмонт, несмотря на некоторые различия в численности, структуре и полномочиях входящих в неё подразделений финансовой разведки, состоит в обеспечении более эффективного практического сотрудничества между её участниками, обеспечении обмена информацией между подразделениями финансовой разведки различных стран и поддержки их программ по борьбе с легализацией преступных доходов. Эта поддержка включает в себя активизацию обмена финансовой разведывательной информацией и ее систематизацию, повышение квалификации персонала таких организаций, обеспечение связи между ПФР путем применения новейших технологий.

Группа Эгмонт исследовала функции различных ПФР и подобных им организаций. Было сформулировано определение понятия "ПФР", согласно которому подразделение финансовой разведки – это "центральное национальное учреждение, ответственное за получение (а

¹ Ведомости (Москва).- 11.10.2001.- 187.- с.А4

² Там же.

в некоторых странах и за требование) финансовой информации, ее анализ и направление в компетентные органы, а также проведение следствия на ее основе. К указанной выше финансовой информации относятся: (i) информация о подозреваемых преступных доходах, или (ii) требуемая в соответствии с национальным законодательством или регулированием, чтобы противостоять легализации преступных доходов."³ Данное определение "ПФР" стало стандартом, по которому оцениваются все недавно созданные подразделения финансовой разведки.

Для совершенствования связи между ПФР разных стран в феврале 1997 г. была принята в эксплуатацию "Безопасная сеть Эгмонт" (ESW). Эта сеть представляет собой информационный узел, предоставляющий возможность ПФР разных стран, входящих в Группу Эгмонт, получать информацию о других ПФР (их задачах, о структуре организации, о возможностях), о способах легализации преступных доходов, о средствах анализа финансового состояния и новых технологических разработках. Узел также позволяет ПФР связываться между собой посредством защищенной системы электронной почты. Так как информационный узел доступен только для сотрудников ПФР, созданы условия использования служебной информации в защищенной среде. Такой возможности ПФР не имеют больше нигде.

В течение прошедших двух-трех лет концепция ПФР быстро развивалась. Однако, несмотря на специализированный характер этих подразделений, в некоторых странах все еще имеет место некоторое дублирование функций подразделений финансовой разведки и других государственных организаций со сходными полномочиями и обязанностями, когда подразделения криминальной полиции, созданные в целях расследования финансовых и должностных преступлений, называют себя "подразделениями финансовых расследований" (сокращенно – ПФР). Эти подразделения, конечно, играют важную и полезную роль во всеохватывающей борьбе с легализацией преступных доходов своих стран. Однако простое обозначение "ПФР" не обязательно подразумевает, что подразделение обладает теми функциями подразделений финансовой разведки, которые закреплены в документах Группы Эгмонт.

Российская финансовая разведка, получившая официальное наименование – Комитет Российской Федерации по финансовому мониторингу (КФМ), была создана в соответствии с Указом Президента России от 01 ноября 2001г.

Как указал Президент РФ В.Путин, обосновывая необходимость подписания указа о создании российской финансовой разведки: "Мы должны, с одной стороны, не бояться тех инструментов, которые делают

³ См.: Некрасова О.Ю." Подразделения финансовой разведки." Юридический консультант.

бизнес прозрачным для государства... Мы должны твердо и ясно сформулировать правила, в рамках которых преступные элементы, террористы, коррупционеры и т.д. не смогут функционировать и чувствовать себя в России вольготно. И в этой связи я поддерживаю усилия правительства РФ, направленные на меры, связанные с противодействием отмыванию доходов, полученных преступным путем. Это не значит, что мы должны поставить легально функционирующий бизнес в какие-то тяжелые условия. Напротив, мне представляется, что эти новые правила и закон о противодействии легализации денег, полученных преступным путем, и создаваемые в связи с этим органы власти и управления должны как раз формировать условия, при которых легальный бизнес будет защищен. В том числе и органами власти и управления. Мне кажется, орган, о котором вы говорили (его по-разному называют, чаще всего финансовой разведкой), должен будет следить как раз за соблюдением банковской тайны."

Комитет РФ по финансовому мониторингу стал частью Минфина, но эта структура несколько отделена от общей структуры министерства. Деятельность комитета напрямую не связана с функционированием министерства. У комитета предполагается отдельное делопроизводство, отдельная система кадров и т.п. Во многих странах, в принципе, так и происходит: финансовые разведки или подразделения, выполняющие их функции, входят в структуры финансовых министерств и ведомств, сотрудники ПФР являются их штатными сотрудниками, но о том, чем они занимаются, знает лишь их непосредственный начальник. Публичных фигур, принадлежащих к этому ведомству, довольно мало. Это позволяет обеспечить дополнительную защиту информации.

Предполагается, что отечественная финансовая разведка будет иметь центральный аппарат и территориальные органы. Не исключен и другой вариант структуры новой службы, при котором будет создана разветвленная сеть специальных отраслевых подразделений, по образу типовых структур Министерства по налогам и сборам РФ, в основу которых положен принцип функциональности.

Перед государством сегодня стоит проблема создания единой системы финансового государственного контроля. Можно, конечно, сказать, что этим вопросом уже занимаются несколько ведомств - Минфин, МНС, МВД, Счетная палата и т.п. Зачем тогда еще один орган?

Во-первых, есть закон о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем. Он принят во исполнение наших международных обязательств, в нем прямо предусматривается формирование подобного органа и прописаны его функции. Более того, в списке 28 рекомендаций принятых FATF в феврале 2001г., одной из важнейших является создание именно финансовых разведок в странах, планирующих присоединение к этой межправительственной организации. В июне прошлого года FATF

прямо обратилась с ультиматумом к России, Филиппинам и Науру о возможности применения против них санкций за отказ проведения "конструктивных реформ" в области борьбы с отмыванием денег.

Во-вторых, уже существующие структуры, занимающиеся финансовым контролем, в том числе спецслужбы, получают информацию методом случайной выборки, при проведении оперативно-розыскную работы. Если их представители, так или иначе, интегрированы в "нечистую" компанию или банк, и имеют доступ к информации и вскрывают нарушения. Если нет – могут их пропустить. В комитете же по финансовому мониторингу работа будет вестись систематически. И на основании системного анализа постоянно поступающей информации будут делать выводы, и давать соответствующие рекомендации.

Например, сотрудники КФМ видят, что идет некий отток средств из страны в оффшорные зоны. Либо, например, идет переток денег из безналичных в наличные. Нужно разобраться, почему это происходит, и тем или иным способом предотвратить эти тенденции. Таким образом, появляется не новая правоохранительная, но чисто аналитическая, независимая структура, которая будет отслеживать финансовые потоки, давать возможность правительству и государству реагировать на те или иные события, факты и тенденции в экономике не только репрессивными, но и нормативными методами.

Российская Дума, принявшая летом 2001г. Закон "О противодействии легализации доходов, полученных преступным путем", установила сферы, где необходимо применять методы финансовой разведки на российском рынке (статья 6 Закона). Это:

"1) операции с денежными средствами в наличной форме:

снятие со счета или зачисление на счет юридического лица денежных средств в наличной форме в случаях, когда это не обусловлено характером его хозяйственной деятельности;

покупка или продажа наличной иностранной валюты;

приобретение физическим лицом ценных бумаг за наличный расчет;

получение физическим лицом денежных средств по чеку на предъявителя, выданному нерезидентом;

обмен банкнот одного достоинства на банкноты другого достоинства;

внесение физическим лицом в уставный (складочный) капитал организации денежных средств в наличной форме;

2) зачисление или перевод на счет денежных средств, предоставление или получение кредита (займа), операции с ценными бумагами в случае, если хотя бы одной из сторон является физическое или юридическое лицо, имеющее соответственно регистрацию, место жительства или место нахождения в государстве (на территории), в отношении которого (которой) имеются сведения о незаконном

производстве наркотических средств, либо одной из сторон является лицо, являющееся владельцем счета в банке, зарегистрированном в указанном государстве (на указанной территории). Перечень таких государств (территорий) определяется Правительством Российской Федерации и подлежит опубликованию;

3) зачисление или перевод на счет денежных средств, предоставление или получение кредита (займа), операции с ценными бумагами в случае, если хотя бы одной из сторон является физическое или юридическое лицо, имеющее соответственно регистрацию, место жительства или место нахождения в государстве (на территории), в котором (на которой) не предусмотрено раскрытие или представление информации при проведении финансовых операций, либо одной из сторон является лицо, являющееся владельцем счета в банке, зарегистрированном в указанном государстве (на указанной территории). Перечень таких государств (территорий) определяется Правительством Российской Федерации по согласованию с Центральным банком Российской Федерации на основе перечней, утвержденных международными организациями, занимающимися противодействием легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и подлежит опубликованию;

4) операции по банковским счетам (вкладам):

размещение денежных средств во вклад (на депозите) с оформлением документов, удостоверяющих вклад (депозит) на предъявителя;

открытие вклада (депозита) в пользу третьих лиц с размещением в него денежных средств в наличной форме;

перевод денежных средств за границу на счет (во вклад), открытый на анонимного владельца, и поступление денежных средств из-за границы со счета (с вклада), открытого на анонимного владельца;

зачисление на свой счет или списание со своего счета денежных средств юридическим лицом, период деятельности которого не превышает трех месяцев со дня его регистрации, либо юридическим лицом, операции по счетам которого не производились с момента их открытия;

5) иные сделки с движимым имуществом:

помещение ценных бумаг, драгоценных металлов, драгоценных камней или иных ценностей в ломбард;

выплата физическому лицу страхового возмещения или получение от него страховой премии по страхованию жизни и иным видам накопительного страхования и пенсионного обеспечения;

получение или предоставление имущества по договору финансовой аренды (лизинга);

переводы денежных средств, осуществляемые некредитными организациями по поручению клиента."

В аналогичных законах ряда иностранных государств приводится четкий и закрытый перечень преступлений, в процессе совершения которых и образуются деньги, признанные "грязными" и не подлежащими легализации. В российском законе этого нет. Зато, как перечислено выше, есть обширный перечень операций, подлежащих обязательному контролю, информация о которых и будет стекаться в КФМ.

Сочетание того, чего нет с тем, что есть, означает, что КФМ может, по решению Правительства России, подготовленному комитетом финансового мониторинга, или по собственному усмотрению определять такой перечень операций на уровне ведомственных актов. В отсутствие четких ограничителей в понятии "грязные деньги" (нельзя же таким ограничителем считать положение ст. 3 закона: "Доходы, полученные преступным путем, - денежные средства или иное имущество, полученные в результате совершения преступления"), могут стать и средством политического произвола. "Здесь необходимо также отметить новое противоречие между российскими и зарубежными нормативами, которое может добавить работы новому минфиновскому комитету. Речь идет о том, что послабления, данные В. Геращенко, который широким жестом разрешил россиянам вывозить по 75 тыс. долларов наличными, никак не стыкуются с инициативой американского президента Дж. Буша, поставившего на контроль любое перемещение средств с участием россиян на сумму больше 10 тыс. долларов."⁴

Главная задача КФМ, как следует из нормативных документов - анализ и обработка информации, поступающей от финансовых организаций о подозрительных сделках. В списке обязательного контроля около 40 операций. Это, в том числе, перевод средств в оффшорные зоны, а также поступления средств из них.

Инвестиции в Россию, согласно оценкам МВД РФ, в основном идут из оффшорных зон. Так, в 2000 году до 11,4% всех иностранных поступлений в промышленность и 68,8% в общую коммерческую деятельность пришло из Кипра; 48,6% инвестиций в черную металлургию - с Антильских островов; 23,2% поступлений в торговлю и общественное питание - с Гибралтара. Контроль за данными инвестициями требует повышенного внимания. Однако независимые финансовые эксперты сомневаются в каком-либо успехе даже самых жестких мер контроля, пока они не станут всемирными и не будут ликвидированы оффшорные зоны вообще.

Аналитики финансовой разведки должны собирать необходимую исходную информацию для наводки соответствующих служб на экономических преступников.

⁴ Владимиров А., Подымов А. "За финансами присмотрят. Зорко." Малое предприятие.-03.12.2001.-012.-с.18.

При этом борьба с легализацией преступных доходов не должна привести к тому, что будет нарушаться банковская тайна. Но как раз полная открытость всех счетов для аналитиков нового органа необходима, если он замышляется как эффективная структура для отслеживания криминальных или террористических сделок. Для других целей полномочий и сегодня хватает у спецслужб, которые могут получить любую банковскую информацию после санкции прокурора или решения суда. В том-то и смысл разведки, чтобы анализировать внешне безобидные сделки и выявлять преступные закономерности. На это после сентябрьских терактов пошли американцы, то же сделали и европейцы. Россия подписала соглашение об обмене информацией с западными спецслужбами, но им нужна точная аналитическая информация.

Ясно, что КФМ будет координировать деятельность в этом направлении других федеральных органов исполнительной власти, а также займется сбором, обработкой и анализом информации о подозрительных операциях с денежными средствами и иным имуществом. Он же будет взаимодействовать, и обмениваться информацией с "компетентными органами иностранных государств".

При всей закрытости, работа комитета по финансовому мониторингу предполагает самое тесное сотрудничество с финансовыми разведками других стран, такими как Fincen (США), Trakfin (Франция) и другими, в том числе и по пресечению финансовых потоков, используемых преступными группировками.

Хотя КФМ вменяется в обязанность принимать меры по противодействию отмыванию денег, новый орган вовсе не карательный. В Минфине РФ о нем говорят как об аналитическом, но точнее его стоит назвать предкарательным.

Интересно при этом мнение заместителя главы МВЦ при МВД РФ А. Бабичева, который пишет: "Сейчас в большинстве стран уже отказались от той идеи, что финразведка должна трудиться исключительно при Минфинах, и создают, по нашему примеру, подобные структуры при спецслужбах. Даже во Франции, США, Великобритании переняли российский опыт. Там при работе финразведок уделяют больше внимания правоохранительным аспектам. У нас же почему-то решили сделать все наоборот. Я считаю, что уполномоченный орган должен создаваться с учетом многолетних наработок центра и на его основе, но нас упорно игнорируют. При этом FATF рекомендовал России повысить статус МВЦ и, по возможности, сделать финразведку его правопреемником."⁵

Существующая в мире основная концепция ПФР важнейшее место в предоставлении информации о подозрительных сделках отводит банковской системе.

⁵ Время новостей (Москва).-15.10.2001.-189.-с.1-2.

В связи с тем, что объем информации, скапливающейся в комитете финансового мониторинга, может быть оказаться поистине огромным, значительная нагрузка ложится на внутренний контроль самих финансовых институтов, определяющих подозрительность сделки.

Если на счет некоего физического или юридического лица постоянно поступают средства из одного и того же банка, но от разных его клиентов, у банка – получателя средств могут возникнуть подозрения, что в этой операции не все чисто, но сам банк не всегда может это проверить. Он сообщает КФМ, и его специалисты уже определяют насколько сделка подозрительна, - финансовая разведка располагает полномочиями, позволяющими проследить всю цепочку сделки. Если будет такая необходимость, КФМ правомочен направлять соответствующую информацию и материалы в правоохранительные органы в соответствии с их компетенцией. Законодатель разрешил этому органу запрашивать любые сведения (кроме информации о частной жизни граждан) у органов государственной власти России и её субъектов, органов самоуправления, а также организаций, осуществляющих операции с денежными средствами или иным имуществом (по списку, установленному Законом "О противодействии легализации доходов, полученных преступным путем"), и они обязаны эти сведения предоставлять.

Однако, несмотря на обязанность банков, предусмотренное законодательно, предоставлять информацию о подозрительных сделках, наивно было бы полагать, что банки будут охотно и грамотно это делать. Во-первых, качество разведывательной подготовки у банковских служащих, работающих с клиентами, никогда не достигнет приемлемого уровня, если с ними не будут постоянно работать профессионалы. Во-вторых, клиенты банков очень чувствительны к утечке информации о своих операциях, и банк всегда будет стремиться к минимальному общению с ПФР.

Следует ввести систему "растрового поиска". Она должна пронизывать все финансово-кредитные ведомства. Речь идет о компьютерном сличении данных, собираемых на каждого жителя и хозяйствующего субъекта страны в разных ведомствах. Цель такого сопоставления информации - выявить подозрительные моменты или детали, не соответствующие деловому профилю конкретного персонажа или организации.

Например, некий гражданин перевел большую сумму в оффшор. КФМ может запросить налоговую службу, соответствует ли доход этого человека переведенной сумме. Если нет - идет запрос в банк, брал ли он кредит, поступали ли на его счета деньги и т.д. Можно запросить регистрационную палату: были ли сделки с недвижимостью, ФКЦБ - были ли продажи акции и ценных бумаг и т.п. В конце концов, можно и у самого гражданина спросить. В принципе, он вправе сказать, что занял деньги у соседа. Тогда начинаются вопросы к соседу. А гражданин

вполне может попасть в списки КФМ, и он будет уже более жестко его контролировать на постоянной основе. Это относится и к юридическим лицам.

Важный аспект деятельности финансовой разведки связан с проблемой глобализации финансовых потоков.

Глобальный финансовый кризис или даже его угроза в современных условиях могут оказаться детонатором серии глобальных катаклизмов, социальных конфликтов, революций.

Особо следует отметить возросшие риски утери контроля над виртуальным финансовым капиталом вследствие роста противоборства, стремительности финансовых инноваций, "разбухания" (перенакопления) ничем не обеспеченных "финансовых пузырей" или так называемых виртуальных финансов.

На первый взгляд, данная проблема достаточно крупная для КФМ. Однако если посмотреть глубже, станет ясно, что движение "виртуальных" потоков – это очень хорошая ширма для финансов, полученных преступным путем, возможность интегрировать преступные доходы в реальную экономику. Все это способствует созданию благоприятных условий для стремительного роста теневой экономики.

Ослабление государственных институтов, либерализация внешнеэкономической деятельности, и, как следствие, значительная открытость российской экономики, кроме двухстороннего перетока теневого капитала и легализации преступных доходов, значительно увеличила опасность их использования для непосредственного воздействия на российскую экономику с целью активного давления на неё, или, даже развала.

Например, те или иные преступные транснациональные группы и стоящие за ними государства могут использовать для создания кризисных явлений в экономике своих противников (конкурентов) такие инструменты как: финансовые диверсии через электронные системы, инициирование компьютерных вирусов, компьютерное пиратство, манипулирование ценами на рынках, инициирование политических и иных кризисов и др. Давно известно, что простейший способ вызвать кризис - тем или иным способом извлечь деньги из обращения или заблокировать, хотя бы на незначительное время, их движение.

Представим следующую гипотетическую ситуацию. В каком-либо достаточно мощном государстве (государство "Лидер") возникает ухудшение внутриэкономической ситуации. Чтобы устранить угрозу своей экономической безопасности, данным государством посредством сложной системы схем и методов инициируется достаточно сложная кризисная ситуация в какой-либо части света или отдельном государстве (например, неожиданные результаты выборов, объявление дефолта, вооруженные конфликты, гуманитарная катастрофа или теракты – некоторые из этих событий, мы, собственно, и наблюдали в последнее время). Внешняя неустойчивость в подобные периоды

истории заставляет капиталы со всего света перемещаться на рынки государства "Лидер" и таким образом стабилизирует их состояние. Посредством вульгарной эксплуатации социальной напряженности в тех или иных "горячих точках" государством "Лидер" одновременно достигается две цели - собственная экономическая стабилизация и выведение из строя страны-конкурента. Можно, конечно, предусмотреть и более сложные комбинации.

С учетом господствующего положения, занимаемого финансовой составляющей в современной экономике, мы вправе характеризовать последнюю как экономику, управляемую в основе своем финансовым образом, через финансовые механизмы, с помощью финансовых рычагов, финансовых стимулов и в финансовых целях. А глобализм, демонстрируемый в настоящее время экономической цивилизацией, как раз и создает условия для установления особой финансовой власти, которая посредством владения мировыми деньгами и распоряжения стоимостью, управления финансовыми потоками позволяет воздействовать как на все мировое хозяйственное пространство, так и на отдельные государства

В этой ситуации углубление процесса отхода от эквивалентного обмена и перелив финансовых потоков в спекулятивный капитал формируют новейшую историко-экономическую ситуацию, когда финансовые спекулянты получают новейшую функцию регулирования мировых денежных потоков, дающую им, с одной стороны свободно "переливать" теневые капиталы из одной страны в другую, а, с другой стороны создавать реальные финансовые угрозы существованию самого Российского государства. Поэтому на этом поле всегда должен присутствовать интерес финансовой разведки, здесь она должна действовать наиболее четко, продумано и, даже, агрессивно. Ведь выявление одного или нескольких, хотя и крупных преступников, легализующих преступные доходы, станет просто бессмысленным, если рухнет сама финансовая система государства.

Одной из важнейших задач КФМ должна стать нейтрализация теневого предпринимательства внутри страны.

Очевидно, что возникновение большинства новых хозяйственных структур в эпоху переходной экономики России зиждется на подпольных капиталах, "отмываемых" через законные экономические структуры. Неформальные экономические отношения между организацией, предприятием, предпринимателем, с одной стороны, и банком, с другой, зачастую превращаются в криминальные.

Российские предприятия в зависимости от характера своей деятельности держат "в тени" от 10 до 90 и более процентов всего оборота. Размер теневого сектора, даже без учета запрещенной законом деятельности (наркобизнес, контрабанда и т.д.), по данным Госкомстата России, составляет около 20% ВВП. Специалисты МВД и налоговой

полицейские прогнозируют дальнейший, все более прогрессирующий рост теневого сектора.

По данным экспертов, сейчас теневой капитал в России оценивается в 40-42% ВВП. Порядка 12% в нем составляют классические источники - наркобизнес, контрабанда оружия, проституция (на Западе этот показатель колеблется от 4 до 12%). Оставшуюся часть можно условно поделить на четыре основных группы: хищения сырья, неучтенка продукции - 10,5%, нецелевое использование бюджетных средств - 3-4%, незаконное присвоение денежных средств путем мошенничества - 7%, контрабанда и занижение таможенных платежей - 9%.⁶

Анализ этих данных показывает, что они являются критическими: "... на этом рубеже влияние теневых факторов на хозяйственную жизнь становится настолько ощутимым, что противоречие между неформальным и формальным укладами превращается из второстепенного в главное социально-экономическое противоречие потому, что дальнейшее усиление теневой экономики грозит всеобщим ей подчинением. Поэтому проблема теневой экономики приобрела общегосударственное значение."⁷

С теневым бизнесом в значительной степени связана и проблема вывоза капитала, впервые поднятая в начале 1996 г., однако до настоящего времени не решенная.

В марте прошлого года в Госдуме РФ прошли слушания на тему "Утечка капитала как угроза безопасности России". В рекомендациях, принятых участниками слушаний, подчеркнуто, что "...масштабы бегства капитала из России, противоправный характер используемых методов вывоза капитала и тяжелейшие политико-экономические последствия этого явления для страны позволяют сделать вывод о том, что фактор утечки капитала за рубеж стал одной из ключевых угроз национальной безопасности России".

КФМ необходимо овладеть всей информацией о финансовых потоках, позволяющей воздействовать на них в интересах нашей страны. Ведь при нынешнем положении дел в мире новая иерархия государств по уровню их мощи будет, возможно, определяться именно степенью эффективности их систем экономической (финансовой) разведки. При этом экономическую разведку следует понимать как систему информационных сетей, способную проводить поиск, обработку и использование экономической информации (в том числе информации о финансовых потоках) в интересах финансовой безопасности страны.⁸

На этапе становления КФМ предстоит отрегулировать взаимоотношения с коллегами – ПФР других стран. Прежде чем

⁶ Ведомости (Москва).- 01.11.2001.- 202.- с.7

⁷ Шестаков А.В. "Теневая экономика" Изд. Дом "Дашков и К". 2000,с.18.

⁸ См.: "Укрепление финансовой безопасности." Президентский контроль. 2000. N11.

надеяться на получение информации, необходимо иметь какую-то информацию и для обмена или быть готовым оказать какие-то услуги, которые могли бы заинтересовать эти ведомства.

Добровольного, оперативно не организованного, предоставления действительно нужной информации, позволяющей своевременно выявлять процедуру легализации преступных доходов, как считают профессионалы, не бывает. Не секрет, что разведка помимо аналитического аппарата всегда имела в своем арсенале и разнообразные методы привлечения людей и организаций к сотрудничеству. Эффективное применение этих методов всегда считалось искусством, имеющим косвенное отношение и к науке, и к общей профессиональной квалификации. Здесь многое будет зависеть от профессионального уровня финансовых специалистов, их возможностей и готовности использовать накопленный годами опыт на новом правовом поле.

При построении действенной системы финансовой разведки, на наш взгляд, должны быть заложены следующие организационные основы:

1. Организована эффективная система государственного финансового контроля, должен быть наведен элементарный экономический и финансовый порядок в стране.

В связи с широким спектром геоэкономических вопросов необходима система контрольных органов, так как вряд ли геоэкономическую проблему эффективно сможет разрешить какая-то одна служба (при этом оптимален вариант именно направляющей, координирующей и систематизирующей роли какой-либо спецслужбы). Например, в США такими органами являются Совет экономических консультантов при Президенте и Агентство по национальной безопасности, в Германии - Отдел принципов экономической политики в составе Министерства экономики. В России создана Межведомственная комиссия по экономической безопасности при Совете Безопасности. При этом отсутствует орган, который осуществлял бы именно оперативную (а не стратегическую, как Совбез) координацию работы по сбору информации о финансовой безопасности.⁹

Как показывает практика, организованная преступность и коррупция слабо подавляются. Не уменьшается и теневой капитал. Это вызвано тем, что они проявляются в таком связанном с ними явлении, как тяжкая преступность, борьба с которой, наоборот, потребовала не распыления сил, а концентрации федеральных и территориальных усилий. Необходимость устранения дублирования в силовых органах и проведения их рациональной структуризации непосредственно вытекает из соответствующего решения Совета безопасности от 9 ноября 2000

⁹ См.: Кобрин Ю. "К вопросу об обеспечении стратегии экономической безопасности России." Экономист. 1999. № 7.

года. Таким координирующим и объединяющим органом должен стать комитет финансового мониторинга.

2. Определены критерии, позволяющие судить о соблюдении теми или иными государственными органами, а также негосударственными хозяйствующими субъектами требований финансовой безопасности России.

Должны быть разработаны принципы раскрытия информации в отчетности государственных органов (отчетности о ведении финансово-хозяйственной деятельности, отчетности об использовании государственных финансовых ресурсов, заемных ресурсов международных организаций и т.д.) исходя из требований к обеспечению финансовой безопасности Российской Федерации, прозрачности и читаемости информации.

В то же время следует унифицировать стандарты управления финансами, системы бухгалтерской отчетности, телекоммуникационные инфраструктуры банковских систем, объемы операций и т.д.

При этом координирующий орган (КФМ) мог бы выражать также и свое аргументированное профессиональное мнение о существенности предъявляемой отчетности для оценки обеспечения экономической безопасности (а также для контроля за соблюдением экономических интересов страны).

3. Разработаны и внедрены механизмы регулирования межбюджетных отношений, не позволяющие незаконное пользование и разворовывание бюджетных средств, и направленные на:

- усиление контрольных функций федеральных органов власти в сочетании с оказанием финансовой помощи регионам;

- обеспечение прозрачности межбюджетных расчетов и различного рода компенсаций для общественного контроля;

- оптимизацию маршрутов и ритмичности бюджетных потоков (в целях минимизации смены направлений и подконтрольности бюджетных потоков на пути к конечным потребителям);

- исключение необоснованного предоставления финансовой помощи регионам в целях выравнивания их бюджетной обеспеченности.

4. Организована централизованная система сбора информации о движении финансов Российской Федерации. В этих целях, видимо, следует создать соответствующие организационные структуры контроля за обеспечением экономической безопасности РФ в составе следующих государственных органов (возможно как подразделение структуры КФМ):

- ФСБ России (сбор информации о механизмах перелива мирового дохода, намерениях противников нанести финансовый удар по России, подорвать ее финансовую систему, вовлечь в убыточные внешние сделки, выявление и предотвращение легализации капиталов, нажитых преступным путем и т.д.);

-Счетной палаты РФ (внешний контроль в рамках бюджетного процесса);

-Федерального казначейства и Департамента государственного финансового контроля и аудита Минфина России (внутренний контроль в рамках бюджетного процесса);

-ФСНП России (выявление налоговых правонарушений);

-МВД России, Межведомственной комиссии по борьбе с легализацией капиталов (выявление экономических преступлений);

- ГТК России, ФКЦБ, иных органов, осуществляющих контрольные функции в рамках своей компетенции;

-ЦБ России;

-аудиторских организаций (сбор информации о финансовых потоках);

-возможностей иностранных ПФР и их "Безопасной сети Эгмонт" с их огромными банками учетных данных, научными знаниями по экономике, праву, финансам и другим отраслям, включающим уголовное право и материалы по уголовным делам всех государств – членов Группы Эгмонт. Это даст возможность оперативного получения информации относительно незаконченных дел о легализации преступных доходов во всем мире, доступа к сообщениям об ответственных должностных лицах, а также о фигурантах, проходящим по уголовным делам о легализации преступных доходов в той или иной стране, а так же анализа типологий преступлений.

5.Разработаны механизмы "активных финансовых мероприятий" на мировых финансовых рынках.

6.Разработана и принята соответствующая нормативно-законодательная база.

7.Разработан соответствующий методологический и методический инструментарий, создана кадровая и материально-техническая базы.

8.Созданы модели обработки, систематизации, учета и передачи информации о состоянии финансовой безопасности Российской Федерации, её регионов, а так же всех хозяйствующих субъектов, вне зависимости от прав собственности.

При этом информация должна быть использована в целях:

-идентификации и предотвращения угроз финансовой безопасности государства, её субъектов, всех предприятий, организаций, фирм и других организационно-правовых образований;

-обоснования необходимых политических и социально-экономических реформ, структурно-функциональных, кадровых и иных преобразований государственности;

-анализа взаимодействия хозяйствующих субъектов и финансовых потоков между ними с целью выявления теневого сектора экономики и перекрытия каналов легализации преступных доходов;

-выявления, анализа и разработки противодействия различным схемам и каналам, по которым идет "отмывание" и переток криминальных доходов и их легализация.

Сама легализация преступных доходов является очень серьезным преступлением. Статья 174 Уголовного кодекса Российской Федерации дает этому преступлению наименование: "Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных незаконным путем."

Термин "отмывание", широко распространенный в российской и зарубежной правовой литературе и документации, взят из гангстерского жаргона США 30-х гг. Американские гангстеры, законно владевшие многочисленными прачечными, сознательно завышали их доходы в бухгалтерской отчетности, покрывая разницу доходами от преступной деятельности. По данным ООН, ежегодно в мире отмывается около \$1,3 трлн. Понятно, что такие объемы возможны только при транснациональных операциях.¹⁰

Как уже было отмечено выше, основная опасность этого преступления состоит в том, что преступные группировки стремятся легализовать свои незаконные доходы не только для открытого роскошного образа жизни, но и для приобретения возможности управления экономической и политической жизнью общества, т. е. для его криминализации. При легализации преступных доходов ставятся определенные задачи: скрыть происхождение и истинного собственника доходов; осуществлять контроль за доходами от преступлений; изменять форму активов для укрывательства и маскировки источников средств и уменьшения объемов наличных финансов, полученных в результате преступной деятельности.

Легализация преступных доходов, как справедливо подчеркивают некоторые авторы¹¹ – не отдельный акт, а фактически целый процесс, который состоит из трех основных стадий. Это: вложение; наслаивание; интеграция.

Вложение. Это – первая стадия в цикле легализации преступных доходов. Легализация – процесс, связанный с огромным количеством наличных денег. Цели преступника, легализующего преступные доходы, состоят в том, чтобы быстро убрать наличность с места преступления и избежать обнаружения правоохранительными органами, преобразуя наличные денежные средства в другие формы активов, например: дорожные чеки, денежные переводы, товары и т.д.

Наслаивание. Видимо, данный этап более правильно назвать – рассеивание. Цель рассеивания – как можно быстрее отделить преступные доходы от источника преступления, преднамеренно

¹⁰ Профиль (Москва).- 24.09.2001.- 035.- с.22-26.

¹¹ См.: Некрасова О.Ю. "Подразделения финансовой разведки." Юридический консультант.

создавая сложную последовательность финансовых сделок, нацеленных на укрывательство от аудиторских или иных финансовых проверок, как источника денежных средств, так и собственника этих средств.

Как правило, рассеивание осуществляется с помощью перемещения денег с банковских счетов из страны их незаконного происхождения в оффшоры, затем из одних оффшорных зонах на банковские счета, находящиеся в других оффшорных зонах и так далее. При этом используются электронные средства перевода денег. Следует учитывать, что ежедневно делается около одного миллиона электронных переводов на общую сумму более одного триллиона долларов США и большинство из этих операций осуществляется на совершенно законных основаниях.

Отсутствие достаточной информации о каждом отдельном электронном переводе, высокая степень их анонимности, зачастую весьма усложняет отслеживание сделки, перекрывающую легализацию преступных доходов и для преступников обеспечен превосходный способ перемещения их "грязных" денег.

Одним из часто встречающихся способов "отмыва" денег является перевод денег в безналичной форме в оффшорный банк, снятие и наличными и внесение их на другой счет в этом же банке.

Другие формы, используемые преступниками, легализующими преступные доходы, – это сложные сделки с брокерами, работающими на фондовых, товарных и фьючерсных рынках. Данный перечень можно продолжать, но главным на данном этапе является разведение на возможно большее расстояние "грязных" и "очищенных" денег.

Интеграция. Интеграция "очищенных" денег в экономику будет считаться выполненной преступником, легализующим преступные доходы, если он сможет обеспечить видимость законности получения этих средств. Важнейшая задача на этой стадии – полное слияние законных и незаконных финансовых средств.

При этом учреждаются анонимные или под прикрытием (подставными лицами) компании в странах, где имеются реальные возможности сохранить коммерческую тайну. Этим компаниям (фактически, самим себе) предоставляются займы из "отмытых" денег. Нередко такие "отмытые" деньги возвращаются назад в страну в виде инвестиций, о чем уже было указано выше. Предоставление ложных экспортно-импортных счетов с завышенными ценами на товары позволяет преступнику перемещать деньги из компании, находящейся в одной стране, в компанию, находящуюся в другой стране. При этом сделка обычно сопровождается всеми необходимыми финансовыми документами.

Как правило, следствие по делу о легализации преступных доходов от продажи наркотиков ведется на базе дела о незаконном обороте наркотиков или подобного преступного деяния. Правоохранительные органы ищут деньги торговца или

распространителя наркотиков, а тем временем преступники, занимающиеся легализацией преступных доходов, выпадают из ее поля зрения. А именно на них правоохрнительным органам и КФМ, в первую очередь, необходимо сосредоточить свое внимание на расследовании всего процесса: как самого преступления, которое стало источником легализуемых доходов, так и самого факта, и видимо это главное, их легализации.

Для успешного расследования процесса легализации преступных доходов необходимо умелое использование разведывательной информации. Если в ряде дел о наркотиках обнаруживаются следы денежных потоков, которые ведут в один и тот же банк, то, очевидно, что это финансовое учреждение должно стать объектом расследования. Информация, которая позволила бы вычислить такой банк, должна постоянно сопоставляться и анализироваться КФМ.

При легализации денежных средств на транснациональном уровне, ряд стран через которые они проходят, могут, либо вообще не обратить на них внимания, либо завести самостоятельное дело по отдельному выявленному факту. Могут пройти месяцы или даже годы расследований, прежде чем правоохрнительные органы выяснят и признают, что имеют дело с хорошо организованным международным преступлением.

Противодействие легализации преступных доходов требует знания не только законов и инструкций, порядка проведения следственных действий, способов анализа полученных результатов, но и банковского дела, финансов, бухгалтерского учета, другой относящейся к делу экономической деятельности. В конце концов, легализация преступных доходов – это экономическое явление. Преступники, легализующие незаконно полученные доходы, используют уже существующие методы финансового и делового оборота, находят и используют их несовершенства и нестыковки.

И только целенаправленная работа КФМ в изучении, систематизации, анализе и разработке мероприятий по противодействию механизмам легализации преступных доходов, прослеживании путей движения нелегального капитала по всей цепи даст возможность реального пресечения нелегальных каналов оборота теневых финансов.

Решение же в комплексе всех вышеперечисленных задач будет в значительной степени способствовать улучшению внутриэкономической ситуации в России, предотвращению перелива финансовых потоков в спекулятивный капитал и оказанию реальной помощи бизнесу – не криминальному, не теневому, а самому что ни есть реальному.

Оценка интеллектуального капитала банка

Современная экономика развитых стран прошла индустриальный этап и вошла в этап становления “информационной экономики”. Главной двигательной силой такой экономики является создание и потребление информационных ресурсов различных категорий. Более того, сами материальные блага рассматриваются в аспекте их информационной сущности, когда экономическая значимость обладания вещественными факторами почти полностью определяется именно ценностью заключенной в них информации.

Однако, используемые в странах мира системы статистического и бухгалтерского учета оказались неадекватными этапу информационной экономики. До сих пор бухгалтерские системы, разработанные в индустриальную эпоху, не содержат такие позиции, как доходы, полученные от интеллекта занятых. Современная экономика, характеризующаяся непрерывно увеличивающимся объемом информационноёмкой продукции, становится все более трудно измеримой. Результат производственной деятельности в настоящее время определяется не столько объемом выпуска, сколько изменением характера самого производства, повышением качества товаров и услуг, расширением ассортимента, улучшением обслуживания клиентов.

Острота поставленной проблемы кажется еще более очевидной при переходе от микроэкономического анализа к макроэкономическому, поскольку неадекватность показателей микроуровня ведет к искажению счетов национальной статистики и объективных представлений о динамике экономического развития. Так, например, недоучет в потребительской корзине информационной составляющей приводит к завышению темпов инфляции.

Россия быстрыми темпами входит в рыночную экономику. Располагая специфическими условиями - довольно развитой промышленностью, квалифицированными кадрами, сырьевыми ресурсами - она довольно скоро столкнется с проблемами постиндустриальной экономики. Поэтому уже сейчас необходимо разрабатывать инструментарий, пригодный для использования в “информационной экономике”, в частности, методы оценки интеллектуального капитала.

Существующие подходы к *количественной* оценке интеллектуального капитала условно можно разбить на несколько направлений:

Авторы первого из них пытаются исчислить *человеческий* капитал отдельной личности и провести оценку его “интеллектуальной” составляющей. Значительный вклад в данное направление внесли экономисты, работающие в области страхования жизни - У.Фарр, Т.Витстейн, Л.Дублин, А.Лотка и др.

Как правило, в основу таких оценок кладутся попытки вычислить приведенную (дисконтированную) стоимость либо потока затрат, связанных с формированием человеческого капитала, либо будущего потока доходов, которые обеспечит использование человеческого капитала конкретного субъекта. Подобные оценки позволяют делать выводы, например, об экономических последствиях миграции рабочей силы, об эффективности распределения доходов, о выгоде инвестирования в образование, здравоохранение и др.

Сложности применения этих методов связаны с неоднозначностью оценок будущих потоков затрат на совершенствование интеллектуального капитала и доходов от его использования, а также со значительным субъективизмом при определении ставок дисконта и будущих процентных ставок реинвестирования.

Используемые оценки дисконтированных величин будущего потока доходов от использования человеческого капитала имеют и недостатки, к одному из которых следует отнести недоучет соотношения распределения будущих платежей во времени и по объемам.

Сторонники другого направления пытаются оценить интеллектуальный капитал *организаций* (Н.Бонтис, Т.Стюарт, Л.Эдвинссон и др.). Сложности количественных измерений совокупного интеллектуального капитала организации обусловлены неоднозначностью оценок ряда составляющих этого капитала. В своих попытках вычислить те или иные слагаемые интеллектуального капитала организаций исследователи идут различными путями.

Одни пытаются взвесить значимость элементов *интеллектуальной собственности*. С этой целью предлагается, например, оценивать сначала экономический эффект, обусловленный тем, что у фирмы нет тех или иных издержек (в частности, затраты по приобретению прав на результаты интеллектуальной деятельности) вследствие наличия у нее интеллектуальной собственности, а затем добавлять стоимостную оценку тех качеств продукции, которые обеспечиваются имеющейся интеллектуальной собственностью.

Другие авторы предлагают при оценке интеллектуального капитала организаций рассматривать генерированные им конкурентные преимущества выпускаемой продукции. Если бы удалось точно установить, какая часть выручки обусловлена конкурентными преимуществами вследствие использования интеллектуального капитала организации, то появилась бы возможность *количественно* оценить воздействие интеллектуального капитала на производство. Однако пока методов такой оценки, приемлемых для практического применения, не предложено.

Для третьего направления способом расчета интеллектуального капитала корпорации служит оценка ее рыночной капитализации (под которой понимают совокупную рыночную стоимость акций этой корпорации, находящихся в обращении на вторичном рынке ценных

бумаг) и сравнение этой величины с балансовой стоимостью активов. С определенными допущениями можно полагать, что превышение рыночной капитализации над балансовой стоимостью активов показывает стоимость интеллектуального капитала организации. Часть этого суммарного интеллектуального капитала составляют учтенные в бухгалтерских регистрах нематериальные активы, а остальное - иные составляющие интеллектуального капитала.

Использование данного метода, на наш взгляд, ограничивается следующим:

- подобная оценка может быть произведена только для открытых акционерных обществ, чьи акции свободно обращаются на вторичном рынке. В таком случае рыночная цена акций может отражать оценку акционерами не только реальных и нематериальных активов компании, но и составляющих интеллектуального капитала. К закрытым акционерным обществам, обществам с ограниченной ответственностью и товариществам указанный метод не применим. Для данных хозяйствующих субъектов ориентировочной оценкой их интеллектуального капитала может служить сумма, на которую рыночная стоимость фирмы превышает балансовую стоимость ее активов, в случае поглощения фирмы другой компанией.

Не может быть применен этот метод и для оценки интеллектуального капитала филиалов открытых акционерных обществ, поскольку они не являются юридическими лицами и не имеют собственных акций;

- по оценкам американских специалистов, на рыночную стоимость акций оказывает воздействие позиция институциональных участников рынка ценных бумаг - инвестиционных компаний и инвестиционных банков, организаторов торгов и т.п. Их консолидированное мнение о том, что та или иная компания относится к разряду “высокотехнологичных” (хотя таковой может и не быть), может повысить спрос на ее акции и обусловить рост котировок. Значит, рыночная стоимость акций зачастую не является адекватной мерой интеллектуального капитала. Считается, что рыночная стоимость “традиционных” компаний, имеющих значительную балансовую стоимость имущества, недооценивается. Например, по оценкам компании “Форд Моторс”, существующая рыночная капитализация ее акций в \$47 млрд. занижена и должна составлять около \$120 млрд. С другой стороны, по этим же оценкам, акции “интернетовских” компаний переоценены⁶;

- считается, что и для открытых акционерных обществ более точную бухгалтерскую оценку интеллектуального капитала можно получить при поглощении одной компании другой компанией. В этом случае та часть стоимости поглощаемой компании, которая превосходит стоимость ее активов, относится к так называемым “гудвилл” (англ. goodwill) и учитывается в активах баланса в составе нематериальных активов.

⁶ Источник: Corporate Legal Times, Oct. 2000, Vol.10. Issue 107.

По сути, “гудвилл” отражает оценку покупателем стоимости интеллектуального капитала приобретаемой компании. Обоснованность такой оценки обусловлена, в определенной степени, тем, что при этом учитывается “работающая часть” интеллектуального капитала, то есть та, которая способна приносить прибыль. Действительно, для покупателя не важно, каким интеллектуальным капиталом *абстрактно* обладает покупаемая фирма. Главное для него - не объем интеллектуального капитала, как таковой, а как используется этот капитал. Если менеджмент покупаемой фирмы не в состоянии вовлечь данный капитал в производство и получить прибыль, то стоимость такого интеллектуального капитала является ничтожно малой.

Действующее в настоящее время в Российской Федерации положение по бухгалтерскому учету нематериальных активов ПБУ 14/2000 включает в их состав *деловую репутацию* организации, которая определяется в виде разницы между покупной ценой организации (как приобретенного имущественного комплекса в целом) и стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств. Положительную деловую репутацию организации следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем в ожидании будущих экономических выгод и учитывать в качестве отдельного инвентарного объекта в составе нематериальных активов. Приобретенная деловая репутация организации амортизируется в течение 20 лет (но не более срока деятельности организации).

Определенную подобным образом деловую репутацию можно рассматривать как аналог “гудвилла”;

- сложность количественной, в том числе бухгалтерской, оценки интеллектуального капитала организаций делает малоперспективным включение показателей таких оценок в материалы, выносимые на общее собрание акционеров. Подобные сведения вряд ли будут поняты и не смогут оказать существенного воздействия на котировки акций. В связи с этим сведения об интеллектуальном капитале корпорации включаются во внутренние документы компании, предназначенные для ее руководства. Это способствует разработке директором компании стратегической линии поведения. В таком случае, можно считать, что интеллектуальный капитал компании опосредованно воздействует на рыночную цену акций: на его основе составляется план действий, который доводится до общественности, а уж затем оценка участниками рынка стратегических намерений компании может повлиять на курс акций.

К проблеме оценки интеллектуального капитала банка можно подойти следующим путем. Величина интеллектуального капитала организации проявляется в информационной емкости производимых ею товаров и услуг. При прочих равных условиях насыщенность продукции информацией должна свидетельствовать о более высоком уровне интеллектуального капитала. Интеллектуальный капитал организации должен вовлекаться в производство, то есть являться работающим

активом. Значит, повышение уровня интеллектуального капитала организации, в частности банка, должно приводить к росту не только объема, но и качественных характеристик предоставляемых банком услуг.

Оценить интеллектуальный капитал банка можно, если ввести понятие *информационной плотности банковского продукта (ИПБП)*-показателя, характеризующего насыщенность банковского продукта информацией - ключевой составляющей интеллектуального капитала - и рассмотреть этот показатель в динамике. При этом для целей нашего исследования под банковским продуктом будем понимать результаты:

- предоставления заемных средств физическим и юридическим лицам;
- расчетных операций;
- кассовых операций, в том числе по приему коммунальных платежей;
- депозитных операций.

Информационную плотность банковского продукта целесообразно использовать для ранжирования подразделений банка по уровню вовлечения интеллектуального капитала, поскольку непосредственный, прямой расчет ИПБП пока что вряд ли возможен из-за, во-первых, отсутствия однозначной меры информации и, во-вторых, сложности определения единицы банковского продукта.

При оценке ИПБП необходимо исходить из того, что интеллектуальный капитал организации должен вовлекаться в производство, то есть являться работающим активом. Значит, повышение уровня интеллектуального капитала банка должно сопровождаться ростом объема предоставляемых банком услуг как в количественном, так и в стоимостном выражении. Поскольку такой рост можно обеспечить и за счет расширения штатов, то воздействие именно интеллектуального капитала на банковский продукт будем оценивать по удельной выработке в расчете на одного сотрудника. В таком случае адекватная мера оценки соотношения количества проведенных сотрудником операций в день и объема одной операции в денежном выражении могла бы опосредованно свидетельствовать об информационной плотности банковского продукта, и необходимо выявить такую меру.

Будем учитывать, что в настоящее время российские банки функционируют в условиях монополистической конкуренции. Для обоснования подобного вывода обратимся к основным признакам этой рыночной структуры и сравним их с текущей ситуацией на рынке банковских услуг:

- В отрасли действует *значительное количество* (но не бесконечно много, как в условиях совершенной конкуренции, и не единственная фирма, как при монополии) производителей товаров и услуг. Именно это наблюдается в отечественной банковской системе, где в настоящее время оказывают банковские услуги около 1300 кредитных учреждений.

- Предприятия отрасли производят *дифференцированную продукцию*. Это означает, что все предприятия отрасли выпускают в чем-то схожие товары или услуги, которые могут быть объединены единым признаком

(являются банковским продуктом). Но при этом каждое предприятие отрасли имеет возможность ввести такие качественные особенности в выпускаемую продукцию, которые делают ее отличающейся от продукции конкурентов. Данный признак присущ отечественной банковской системе, где каждый банк стремится выработать уникальные особенности в работе с клиентами, дифференцировать свою продукцию.

•С учетом дифференциации выпускаемой продукции, каждое предприятие отрасли имеет некоторую *монопольную власть* и может в определенных пределах варьировать цену выпускаемой продукции. При этом предприятия отрасли не *отслеживают реакцию конкурентов* (как это происходит при олигополии). Этот признак также присущ нашим банкам, которые самостоятельно устанавливают стоимость своей продукции без оглядки на поведение конкурентов.

Отрасль является *относительно открытой*, то есть не наблюдается абсолютная открытость, как в условиях совершенной конкуренции, но существующие входные барьеры не столь жесткие, как в монополии или олигополии. Этот признак также наблюдается в российской банковской системе.

Таким образом, допущение о принадлежности отечественных банков к отрасли, действующей в условиях монополистической конкуренции, представляется достаточно обоснованным.

Как известно, теоретически, если фирма располагает какой-либо монопольной властью, то для максимизации прибыли она должна функционировать на эластичном участке кривой спроса. Это обеспечивается, если коэффициент эластичности ϵ , который в общем случае для двух функционально зависимых переменных X и Y находится из выражения:

$$\epsilon = \frac{\% \text{ изменения } Y}{\% \text{ изменения } X}$$

превышает 1, то есть $\epsilon \geq 1$. Для продукции банка в качестве переменной Y необходимо взять объем операций, выполняемых одним работником, а переменной X - их стоимость.

Если обратиться к воздействию интеллектуального капитала на банковский продукт, то можно полагать, что повышение ИПБП должно сопровождаться усилением дифференциации банковского продукта, изменением характеристик спроса и, как следствие, ростом коэффициента ϵ . Исходя из этого, допустимо и, на наш взгляд, корректно *в качестве меры оценки интеллектуальной плотности банковского продукта (ИПБП) использовать величину коэффициента эластичности ϵ спроса на банковский продукт.*

Если оценить показатели ИПБП для различных подразделений банка, то можно установить информационную насыщенность оказываемых ими услуг.

С целью проверки обоснованности применения показателя ИПБП для оценки использования интеллектуального капитала банка было проведено исследование деятельности трех подразделений банка - отдела кредитования, отдела расчетов и переводов и операционного отдела за последние пять лет. Оценивалась динамика объема операций, осуществляемых одним работником, и стоимости этих операций. На основании вычисленных коэффициентов эластичности спроса можно сделать вывод, что за прошедшие пять лет наибольшую плотность банковского продукта имеет отдел кредитования. Да и динамика значений коэффициента эластичности ϵ свидетельствует, что данный отдел наиболее эффективно использует интеллектуальный капитал.

Оценку информационной плотности банковского продукта можно использовать в нескольких направлениях, в частности, при разработке стратегии управления персоналом банка, при отработке вопросов обеспечения безопасности банка и др.

Интеллектуальный капитал банка

Последние десятилетия характеризуются беспрецедентным по темпам развитием современных информационных технологий, включающих новые средства коммуникации, обработки, применения и передачи информации. Быстрое распространение информационных технологий приводит к формированию инновационно-информационной сферы, стремительному развитию интеллектуальных производительных сил.

Наращивание объема информации и информационных продуктов, их качественное совершенствование и обновление сопровождается усиленным продуцированием новых идей. По оценкам специалистов, в XX веке производство новых идей в мире возросло по сравнению с XIX веком примерно в 30 раз.⁷

Современные информационные технологии выдвигают принципиально новые требования к работнику, к способности личности генерировать новые знания. По мнению известного американского ученого П. Дракера, “работник интеллектуального труда является важнейшим ресурсом и активом любой фирмы. Результаты такого труда - наиболее ценный капитал XXI века”⁸. Усиливается конкуренция в области адекватного использования интеллектуальных ресурсов в целях получения наибольшего результирующего эффекта.

С дальнейшим развитием рыночных отношений в России управление современным банком требует от руководства глубоких знаний передовых технологий, гибкого использования интеллектуального капитала.

При определении интеллектуального капитала банка важно исходить из того, что в процессе оказания банковских услуг знания, умения, навыки одного сотрудника вступают во взаимодействия со знаниями, умениями и навыками других, и результат таких взаимодействий неоднозначен.

Было бы неверным сводить интеллектуальный капитал организации (банка) к простой совокупности интеллектуальных капиталов ее сотрудников. В соответствии с современными общенаучными представлениями, сложные системы, к которым относится интеллектуальный капитал банка, обладают собственными *эмерджентными* свойствами. Под эмерджентностью понимается “...наличие у системы свойств целостности (эмерджентных свойств), т.е. таких свойств системы, которые не присущи составляющим ее

⁷ Contribution of Information Technology into Gross Product. US Dep. of Commerce. Wash. June 2000. p. 8

⁸ Drucker P. Management Challenge for 21-st Century. NY. 1999, p. 135.

элементам”⁹. Иными словами, каждая система имеет собственные (эмерджентные) свойства, отличающие систему, как таковую, от образующих ее элементов.

На наш взгляд, эмерджентные свойства интеллектуального капитала организации возникают вследствие того, что отдельные составляющие персонального интеллектуального капитала сотрудников банка (знания, квалификация, опыт, организаторские способности и др.), взаимодействуя в процессе совместной производственной деятельности, формируют новые качественные элементы - коллективный капитал знаний, трудовой, организационный, культурно-нравственный и социальный капиталы. Кроме того, совместная деятельность преобразует содержание интеллектуальной собственности, превращая ее в экономический ресурс. В современных условиях банковская система использует и передовые информационные технологии, что позволяет формировать информационный капитал организации.

Интеллектуальный капитал банка имеет следующую структуру.

Сердцевина интеллектуального капитала как отдельной личности, так и кредитной организации - знания. Однако назначение любой формы капитала состоит в том, чтобы приносить прибыль. Чтобы знания превратились в экономический ресурс и использовались в банковской деятельности для извлечения прибыли, они должны материализоваться, воплотиться в банковских продуктах.

Взаимодействуя в ходе коллективной деятельности, знания отдельных сотрудников вступают в сложные взаимоотношения, в ходе которых происходит качественное изменение этих знаний. Совместная деятельность трансформирует знания индивидов, направляя их на достижение максимальной эффективности системы. В результате возникает *капитал знаний банка*, который представляет собой систему отношений носителей знаний по поводу эффективного генерирования коллективных креативных знаний в целях производства конкурентоспособной продукции и услуг.

Помимо запаса знаний, каждый индивид обладает определенной квалификацией, навыками, опытом, приобретенными в ходе трудовой деятельности. Как и знания, эти составляющие человеческого капитала отдельной личности, вступая во взаимоотношения в процессе совместной деятельности, преобразуются и приобретают новые качества. Ведущий американский экономист К.Эрроу рассматривал опыт как результат обучения посредством повторения работником идентичных операций на своем рабочем месте. Опыт, подчеркивает К.Эрроу, повышает качество человеческого, интеллектуального капитала индивида и является движущей силой экономического роста: опыт работника облегчает возможности усовершенствования машин, в

⁹ Математика и кибернетика в экономике/ Под ред. акад. Н.П. Федоренко. - М.: Экономика, 1975, с. 671.

результате чего на новых машинах сокращается время, необходимое для производства единицы продукции¹⁰. В кредитных организациях профессиональные качества, опыт, квалификация, навыки отдельных сотрудников трансформируются на качественно новый коллективный уровень, что обеспечивает реальную возможность повышения эффективности работы.

В результате в банке формируется особый *трудовой капитал организации, совмещающий квалификацию, профессиональные качества, навыки, опыт отдельных сотрудников.*

Организации создают специфические условия для использования и создания *интеллектуальной собственности* - патентов, копирайтов, ноу-хау, товарных знаков и т. п. Именно в организации интеллектуальная собственность включается в хозяйственный оборот. Как таковое, обладание патентами, лицензиями, правами на ноу-хау может на какой-то промежуток времени сдерживать конкурентные возможности соперников по бизнесу, но побуждает их к поиску альтернатив, в обход патентов и лицензий. Если обладатель патента или лицензии не будет использовать их в производстве, то он рискует отстать от своих конкурентов. Такое случилось с фирмой “Ксерокс” - в свое время она владела значительной интеллектуальной собственностью, которой так и не распорядилась. По оценкам специалистов, если бы данная фирма задействовала всю свою интеллектуальную собственность, то ее капитализация превзошла бы капитализацию “Майкрософт” и “Интел” вместе взятых¹¹.

Сам процесс производства банковских услуг позволяет применять интеллектуальную собственность и придать ей новые характеристики.

Организация, как таковая, может считаться создателем интеллектуальной собственности и являться ее обладателем. В России согласно ПБУ 14/2000 по учету нематериальных активов организаций, нематериальные активы (к которым, в первую очередь, относится интеллектуальная собственность) считаются созданными организацией в случае, если:

- исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности, полученные в порядке выполнения служебных обязанностей или по конкретному заданию работодателя, принадлежат организации - работодателю;

- исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности, полученные автором (авторами) по договору с заказчиком, не являющимся работодателем, принадлежит организации - заказчику;

¹⁰ См.: К.N.Prasad. Foundations of Modern Economics. New Delhi : Sterling Publishers, 1986, p. 767.

¹¹ См.: Corporate Legal Times, Oct. 2000, Vol. 10. Issue 107, p.1.

- свидетельство на товарный знак или на право пользования наименованием места происхождения товара выдано на имя организации.

Банк, как организация, может располагать *интеллектуальной собственностью* - суммой законодательно закрепленных исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполненных работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак и т.п.), активно используемой в производственном процессе в течение длительного периода времени и, в силу чего, относящейся к элементам капитала.

Большую роль в создании банковского продукта играет *информация*, являющаяся важной составляющей интеллектуального капитала банка.

При анализе этой составляющей представляет интерес точка зрения В.Л. Иноземцева¹², согласно которой знания отличаются от информации и составляют собой только ту информацию, которая усвоена человеком и не существует вне него. Информация и знания качественно различны, и отличия проявляются по ряду направлений:

- информация, будучи раз произведенной, доступна сколь угодно широкому кругу людей, и усвоение информации тем или иным человеком не предполагает ее отчуждения у кого бы то ни было; знания же не существуют в объективизированной форме, в изначальном виде они доступны только их обладателю и в принципе неотчуждаемы. Любая передача знаний изменяет их первоначальные качества;

- информация тиражируема, и издержки на производство очередной копии порой ничтожны; создание же новых знаний требует усвоение значительного количества новых данных, поэтому приращение знаний требует значительных усилий;

- информация не может возрасть без своей основы - знаний, в то время как знания обладают уникальным свойством - генерировать новые знания, свойством безграничного самовозрастания.

Каждый банк по-своему организует процесс приема, учета, классификации, использования, хранения, защиты информации. В каждом банке функционируют компьютерные информационные сети, приспособленные к конкретной деятельности данного банка. Это создает отличительные особенности информационной составляющей капитала организации. Соответственно, банк располагает собственным *информационным капиталом*, который представляет собой систему отношений сотрудников банка по поводу учета, использования, хранения и защиты информации, адекватного использования баз данных,

¹² Иноземцев В.Л. Парадоксы постиндустриальной экономики (инвестиции, производительность и хозяйственный рост в 90-е годы)// МЭМО, 2000, № 3, с. 3-5

компьютерных и информационных сетей, а также средств приема информации в создании прибыльного банковского продукта.

Интеллектуальный капитал каждого индивида реализуется в определенной *социальной среде*, создаваемой в организации. Одни и те же знания, навыки, квалификация, опыт могут привести к различным результатам в коллективах с разным уровнем межличностных отношений, и это может быть выражено понятием *социальный капитал организации (банка): ресурсы, присущие социальным взаимоотношениям, в которые вовлечены участники производства материальных и духовных ценностей.*

Правомерно выделить два уровня социального капитала организации:

- макроуровень - законы, политическая обстановка, уровень демократизации, криминализация общества и др.;

- микроуровень - взаимоотношения внутри коллектива, солидарность, стремление сообща решать проблемы, способность устанавливать и поддерживать отношения с клиентами, уровень доверия между хозяйствующими субъектами, взаимоотношения внутри банковского сообщества, с местными и региональными властями.

Важным фактором, который оказывает существенное воздействие на результирующие показатели банка, является его организационная структура. Правильно сформированная и целостно выстроенная организационная структура способствует более полному раскрытию предпринимательских и организаторских способностей сотрудников. Этими способностями обладает не каждый. Но и тот, кто наделен ими, может реализовать данный потенциал только в случае его востребованности. В связи с этим, деятельность внутри сплоченной группы менеджеров, разделяющих общую стратегию и принципы деятельности банка, позволяет по-новому высветить предпринимательские и организаторские способности руководителей фирмы, целенаправленно подвести их к выполнению стратегических задач организации. “Чувство локтя” позволяет действовать решительней, целеустремленней, идти на риск.

Сама организационная структура компании позволяет менеджерам шире использовать свой предпринимательский талант.

Правомерно характеризовать *организационно-предпринимательский капитал банка как его организационную структуру, используемые предпринимательские и организаторские способности менеджеров, реализуемые в процессе возрастания прибыли банка.*

В каждом банке создается своя культурно - нравственная среда. Специфика профессий, сама по себе, формирует особые нравственные принципы, которым должны следовать специалисты. Для сотрудников банка таковыми, к примеру, являются сохранение банковской тайны, принцип “клиент превыше всего” и др. Общая культурная, моральная, нравственная атмосфера в организации способствует тому, что

сотрудники стремятся придерживаться таких принципов, а это, в свою очередь, позволяет повысить эффективность их деятельности, в частности, банка в целом. И наоборот, низкий культурно - нравственный уровень организаций (использование сомнительных и противозаконных приемов, нечестность с партнерами и клиентами и т.п.) приводит банки к краху.

Каждому банку присущ культурно-нравственный капитал, обусловленный такими духовными качествами ее сотрудников, как добросовестное отношение к труду, нетерпимость к нарушениям дисциплины и законности, честность, порядочность и т. п.

Интеллектуальный капитал банков представлен на схеме 1.

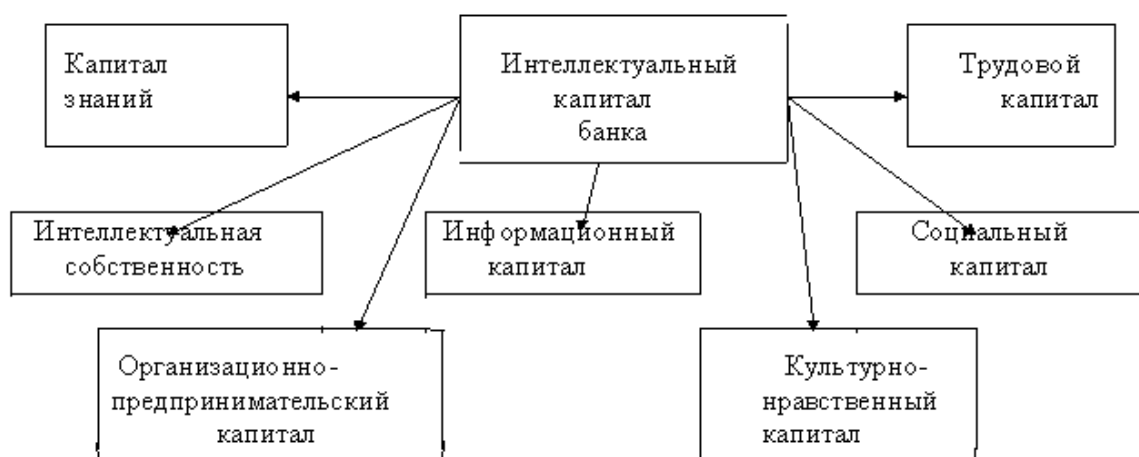


Схема 1: Составные элементы интеллектуального капитала банка

Как видно из приведенной схемы, интеллектуальный капитал банков аккумулирует знания работников, накопленный опыт и интеллектуальную собственность, информацию и организационную структуру фирмы. Интеллектуальный капитал банка возникает в результате сложного взаимодействия представленных на схеме элементов, которое приводит к появлению эмерджентных свойств интеллектуального капитала банка, которых нет ни у одного из его элементов. Эмерджентные свойства интеллектуального капитала банка - это свойства такой координации элементов интеллектуального капитала банка, которая позволяет банку эффективно функционировать и получать прибыль.

Интеллектуальный капитал банка это система отношений банковских работников по поводу трансформации коллективных знаний и информации в целях достижения стратегических установок, формирования и реализации конкурентных преимуществ, повышения эффективности работы банка. Иными словами, это система отношений по оказанию банковских услуг, возникающая в результате интеллектуальной деятельности людей, способствующая получению прибыли.

Обратим внимание, что интеллектуальный капитал банка может быть разделен на две составляющие по признаку возможности их

количественной, в частности бухгалтерской, оценки. В одну из них включают те элементы интеллектуального капитала банка, которые, как правило, учитываются в составе нематериальных активов и могут быть количественно исчислены. Их относят, в основном, к интеллектуальной собственности предприятия. Для второй составляющей характерны такие элементы интеллектуального капитала, которые неотделимы от своих носителей и не могут быть использованы без них. Для подобных элементов интеллектуального капитала подобные оценки затруднены, и пока не отработаны принципы их адекватного бухгалтерского учета¹³.

Отграничения этих составляющих интеллектуального капитала организации дает основание для различных точек зрения на соотношение категорий интеллектуального капитала и интеллектуальной собственности. Так, по мнению специалистов International Intellectual Property Institute (США), "...интеллектуальный капитал - это общая сумма активов интеллектуальной собственности компании и тех активов, которые относятся к традиционным категориям, таким как торговые марки и копирайты... Сюда же следует отнести торговые секреты компании, деловые знания сотрудников и, в определенной степени, то, что относится к "гудвилл" компании"¹⁴.

Менеджеры по человеческому капиталу фирмы Ford Global (США) считают, что "...под интеллектуальной собственностью традиционно понимают то, что относится к патентам, торговым маркам и копирайтам. Понятие интеллектуального актива более широкое и включает дополнительно ноу-хау, деловые знания и возможности компании"¹⁵.

Специалисты по интеллектуальному капиталу американской венчурной компании VIGIC Services высказывают следующую точку зрения: "В чем разница между интеллектуальной собственностью и интеллектуальным капиталом? Простое объяснение заключается в следующем: интеллектуальная собственность - юридически закрепленная единица собственности, поддающаяся бухгалтерской оценке и подсчету (патент, торговая марка, копирайт). Интеллектуальный капитал - более широкое понятие и включает конкурентные преимущества на рынке. Он подразумевает не только отдельные единицы интеллектуальной собственности предприятия, но также методы и модели ведения бизнеса, интеллект клиентов, интеллект нанятых работников"¹⁶.

Итак, проблемы интеллектуализации банковской деятельности, формирования и измерения интеллектуального капитала банка требует своего детального исследования.

¹³ Так, в России в упоминавшихся ПБУ 14/2000 по учету нематериальных активов указывается, что "в состав нематериальных активов не включаются интеллектуальные и деловые качества персонала организации и способность к труду, поскольку они неотделимы от своих носителей и не могут быть использованы без них".

¹⁴ Цитируется по: Corporate Legal Times, Oct. 2000, Vol. 10. Issue 107, p.1

¹⁵ Цитируется по: Corporate Legal Times, Oct. 2000, Vol. 10. Issue 107, p.1

¹⁶ Там же

Бюджетирование в комплексе внутрифирменного планирования как предпосылка инвестиционной деятельности фирмы

Известно, что в настоящее время многие успешные иностранные и национальные фирмы, работающие на российском рынке, повсеместно используют в своей практике бюджетирование, добиваясь сокращения расходов, увеличения доходов, наращивания конечных финансовых результатов и обеспечивая устойчивое движение текущих денежных потоков и инвестиций. Однако бюджетирование как экономическая категория пока еще не получило достаточно полного осмысления в российской экономической литературе. Чаще всего оно является предметом интересов специалистов в области финансового менеджмента и управленческого учета, в то время как экономическое содержание бюджетирования значительно шире. Представляется, что в первую очередь следует выяснить положение бюджетирования в комплексе внутрифирменного планирования и показать его значение для развития инвестиционной деятельности фирмы.

В специальных источниках получило достаточно широкое распространение определение Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, согласно которому бюджетом считается количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения этой цели. Опираясь на данное определение отечественные авторы акцентируют внимание с одной стороны на финансовой составляющей бюджета, трактуя его, в основном, как финансовый документ, подчеркивая, что бюджетирование – это финансовое планирование, с другой стороны выделяют в первую очередь краткосрочный (текущий) аспект планирования в ущерб перспективному и стратегическому аспектам. Конечно, бюджет является частью финансового менеджмента и управленческого контроля в фирме, но такого понимания явно недостаточно для осуществления внутрифирменного планирования.

Думается, что при рассмотрении проблем бюджетирования нужно различать натурально-вещественную составляющую плана и денежную оценку этой составляющей. Объем реализуемой продукции, используемое в производственном процессе количество сырья, материалов, прямые и косвенные затраты рабочей силы и т. д., выраженные в натуральных показателях (тонны, килограммы, метры,

часы) характеризует бюджет в натуральных единицах и в этом качестве он является частью комплекса внутрифирменного планирования. Конкретизированный в стоимостных показателях бюджет в натуральных единицах приобретает форму бюджета денежных средств, выраженного в определенных цифрах. Отметим, что в рыночных условиях могут возникать разнонаправленные тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей бюджета. Эти тенденции определяют особенности в соотношении внутрифирменного планирования в целом и финансового планирования как части комплекса планирования.

Указанные особенности проявляются в том числе при разработке таких видов текущих финансовых бюджетов как материального бюджета, отражающего потребность фирмы в определенных видах и количествах сырья и материалов для выполнения годовой производственной программы, бюджета закупок, конкретизирующего расходы денежных средств, необходимых для приобретения запланированных производственных ресурсов, трудового бюджета, содержащего плановые потребности трудовых ресурсов и рабочей силы на осуществление всех видов производственной деятельности предприятия, бюджета административных расходов, включающего планируемые затраты фирмы на выполнение основных управленческих функций во всех службах и подразделениях.

Следует также подчеркнуть, что комплекс внутрифирменного планирования включает в себя, помимо бюджетирования и другие составляющие. Так стратегическое планирование, являющееся приоритетным, предполагает выбор стратегии развития предприятия, прогнозирование производства в нем конкурентоспособной продукции, планирование развития потенциала предприятия, планирование потребности в производственных ресурсах, планирование и финансирование инвестиций. Планирование производства и реализации продукции включает составление плана производства предприятия в разрезе основных показателей, разработку производственной программы и планирование его производственной мощности, составление плана продаж товаров и услуг.

Социально-трудовое планирование содержит планирование потребности в персонале предприятия, планирование производительности труда, планирование фонда оплаты труда персонала, нормализацию условий и интенсивности труда и развитие новых социально-трудовых отношений. Планирование издержек производства и цен требует классификации внутрипроизводственных издержек, планирования себестоимости продукции, составления сметы затрат на производство, планирования и регулирования рыночных цен. В комплексе внутрифирменного планирования можно выделить также оперативное планирование производства с его различными видами и системами, обеспечивающими разработку оперативных планов производства, его оперативный учет и контроль. Необходимым здесь

также является экономической оценка планов в соответствии с показателями экономической эффективности, избранными по определенным критериям и сама организация внутрифирменного планирования, нацеленная на анализ и оценку качества планов и совершенствование всей системы планирования.

Необходимо отметить, что информация, включаемая в бюджет в процессе его формирования содержит данные о доходах и расходах фирмы. Эти данные тесно связаны с показателями плана производства и реализации продукции, организационного и социально-трудового плана, в том числе по фонду оплаты труда персонала, плана издержек производства и себестоимости продукции, плана маркетинга, включая планирование рыночных цен и т. д. Следовательно бюджетирование существует не само по себе, а взаимосвязано со всеми элементами комплекса внутрифирменного планирования и определяется ими, при ведущей роли стратегического планирования. Это заключение справедливо как для бюджетов отдельных подразделений и центров ответственности фирмы, так и для предприятия в целом, что актуально с точки зрения составления генерального бюджета, охватывающего его общую деятельность.

В свою очередь генеральный бюджет, в соответствии с общепризнанными подходами, включает в себя не только доходы и расходы фирмы, но и план ее прибылей и убытков, прогнозируемый баланс, бюджеты движения денежных средств и инвестиций. В этой связи нужно подчеркнуть по меньшей мере два обстоятельства.

Во-первых, генеральный бюджет фирмы, понимаемый достаточно глубоко и рассматриваемый в широком смысле слова не может быть ограничен лишь текущим (краткосрочным) периодом, который по международной и российской практике составляет срок до одного года. Это связано с тем, что научно обоснованное изучение движения денежных средств фирмы, а тем более потенциальных в нее инвестиций требует расчетов на основе дисконтирования, чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и иных инструментов инвестиционного анализа. Таким образом, бюджетирование включает в себя не только текущее, но и перспективное (сроком более года) планирование.

Во-вторых, планирование и финансирование инвестиций является функцией стратегического планирования, поскольку связано со стратегией развития фирмы и реализацией в полной мере ее потенциала. Следовательно, бюджетирование в определенной степени является элементом стратегического планирования, одновременно цели и задачи бюджетирования определяются соответствующими целями и задачами стратегического планирования.

Сделанные выше выводы получают подтверждение при рассмотрении бюджетирования в качестве предпосылки инвестиционной деятельности фирмы. В целом инвестиционная

деятельность предприятия в современных условиях достаточно многообразна и включает в себя разработку и решение различных проблем. Речь здесь может идти об эффективном инвестировании обновления основного капитала и формирования нового технологического уклада экономического роста, о совершенствовании воспроизводственной и технологической структур инвестиций, о разработке стратегии и положений перспективной инвестиционной политики в интересах создания привлекательного инвестиционного климата для инвестора и т. д. Однако во всех случаях необходимо моделирование и прогнозирование указанных составляющих инвестиционной деятельности в интересах реализации инвестиционного потенциала фирмы в полном объеме.

Как отмечалось, в результате составления генерального бюджета создаются прогнозируемый баланс и план прибылей и убытков, а также прогноз движения денежных средств и бюджет инвестиций. В случае, когда бюджетирование осуществляется на достаточно высоком качественном уровне, с применением известных и новых методов планирования, таких как методы экономического анализа, нормативный, балансовых расчетов, денежных потоков, многовариантности и других, и при условии эффективной интеграции бюджетирования в комплекс внутрифирменного планирования в соответствии с целями стратегического планирования, генеральный бюджет фирмы содержит не только объективно обоснованные данные, но и является сигналом для потенциального инвестора.

Инвестиционная деятельность фирмы предполагает, что в качестве инвесторов в современных условиях могут выступать как сами фирмы, так и коммерческие банки, различные предприятия и организации. Перечислим некоторые из них.

Классическим источником финансирования инвестиций, при условии их обоснованности, является банковский кредит. Экспертиза инвестиционного проекта, законность его финансирования на всех этапах, минимизация финансовых рисков – все эти характеристики свойственны банковскому кредитованию. Вместе с тем, при рассмотрении кредитной заявки банк настаивает на первоклассной кредитоспособности и ликвидности фирмы, требует полного обеспечения кредита. В настоящее время, когда возникла и устойчиво развивается тенденция к снижению процентных ставок по кредитам, в том числе инвестиционным, кредитоспособность и ликвидность предприятия становятся важнейшими индикаторами, влияющими на решение кредитной организации о начале финансирования. Учитывая, что российские банки придерживаются такой практики кредитного анализа, когда исследуется не только фактическое состояние балансов и иной финансовой отчетности фирм, но и прогнозируемые данные, бюджетирование предоставляет кредитной организации необходимые сведения, обосновывающие кредитную заявку.

Аналогичным образом инвесторы могут интерпретировать данные генерального бюджета фирмы в части долгосрочных заимствований. Хозяйствующие субъекты, предоставляющие займы, специализированные фонды поддержки, инвестирующие средства, иностранные государственные и негосударственные фонды и организации, выделяющие гранты, другие инвесторы как правило используют известные методы оценки эффективности инвестиций, опираясь на информацию, содержащуюся в генеральном бюджете фирмы. Бюджетирование создает для предприятия очевидные преимущества, с точки зрения обоснования возможности инвестиционного финансирования через заимствования на финансово-кредитном рынке. При этом обеспечивается полная «прозрачность» и легитимность сделки, инвестор идет на разделение риска с фирмой, которая наращивает финансовый рычаг и повышает рентабельность собственных средств (капитала). В свою очередь денежные потоки, генерируемые инвестициями концентрируются на счетах фирмы, предоставляя ей дополнительные резервы ликвидности и доходности, что делает бюджет более сбалансированным.

Анализ и диагностика внутрифирменной среды.

Внутрифирменная среда организации включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура и корпоративная культура. Описание внутренней среды дает представление о сильных и слабых сторонах организации, ее внутренних возможностях.

Прежде, чем приступить к поиску и анализу информации, фирма должна определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутрифирменной среды.

Перечень основных признаков для характеристики (далее каждый признак будет рассмотрен более подробно):

- * анализ кадрового потенциала;
- состав и качество рабочей силы, условия труда и степень удовлетворенности трудом
- гибкость использования рабочей силы и трудовая мобильность
- уровень социальной напряженности и конфликты на фирме;
- * анализ типа собственности и сочетания интересов различных экономических субъектов;
- * анализ организационной структуры фирмы;
- * анализ производства и технологий;
- * анализ маркетингового среза внутренней среды организации;
- * анализ обеспечения эффективного использования и движения денежных средств на фирме (финансовый срез);
- * анализ корпоративной культуры.

Стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом — это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия использования и развития потенциала персонала наряду с продуктивно-маркетинговой стратегией является ключевой функциональной стратегией организации.

Другими словами, в подавляющем большинстве конкретных бизнес-ситуаций начать любые сколь-нибудь значимые стратегические изменения можно только посредством человеческого фактора.

Особая исключительность стратегии использования и развития потенциала персонала, определяется первостепенным или даже решающим значением для современной организации именно качества ее персонала.

По мнению всех ведущих специалистов, первичная основа и главное богатство любой современной организации — это работающие в ней люди. Причем в стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором для достижения бизнес-успеха и победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную текущую и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей.

Стратегия управления человеческими ресурсами должна быть направлена на достижение целей ее долговременного развития. Ментальной основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом.

- Отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации.
- Оценка положения человека в организации.
- Система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях.
- Развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Эти конкретные стратегические решения занимают ключевые позиции в стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации.

1. Отбор, расстановка и продвижение кадров как элемент стратегии

Крайними методами являются следующие:

Формирование персонала организации, исходя из возможностей действующего в ней процесса привлечения, продвижения, расстановки и развития кадров. Такая стратегия создает у сотрудников необходимые профессиональные навыки, обеспечивающие достаточную эффективность их деятельности.

Привлечение трудовых ресурсов именно такого качества, какое требуется на каждом иерархическом уровне организации.

На практике организации могут использовать любую стратегию, лежащую между данными двумя полюсами.

2. Оценка персонала как элемент стратегии

Есть два основных типа оценки. В системе оценки, которая ориентирована на результат, считается важным только то, чтобы кандидат на должность соответствовал заранее установленному набору показателей соответствующей деятельности. При этом условия и факторы, улучшающие или ухудшающие его деятельность, реального значения не имеют.

Система оценки, ориентированная на процесс, старается проникнуть именно в обстоятельства, которые как раз и являются частью процесса достижения желаемых результатов.

3. Система вознаграждения как стратегический выбор

Два основных типа: «компенсационная система, ориентированная на положение» или компенсационная система, нацеленная на индивидуальный результат и эффективную деятельность в рамках всей организации».

С одной стороны компенсационная система за выполненную работу как таковую. Работы могут быть специфическим образом ранжированы в зависимости от того, какое место они занимают в иерархии организации, что и влечет за собой соответствующую величину вознаграждения.

С другой стороны, существуют организации, в которых большое внимание иерархической структуре не уделяется. В них системы вознаграждения построены на очень дифференцированной или даже персонифицированной оценке деятельности.

4. Развитие менеджмента как стратегический выбор

«Интенсивные» или «экстенсивные» программы развития менеджмента, «создание необходимого профессионального уровня» или «его определение и приобретение».

Данные две типовые формы единого стратегического выбора определяют степень приверженности организации к развитию своего менеджмента.

Компании, которые рассматривают развитие менеджмента как важнейшую задачу в области управления трудовыми ресурсами, прибегают к неформальным, т.е. интенсивным и четко формализованным, программам его развития. Причем в качестве стратегической цели ставится: создание и постоянное поддержание на должном-уровне умений и знаний менеджеров, требующихся им для эффективного осуществления своей работы.

В организациях, которые стремятся приобретать менеджеров, как правило, практикуют либо хотя и регулярные, но формальные (экстенсивные), либо вообще спорадические программы развития менеджмента. Причем и в том, и в другом случае такие программы в основном используются для определения именно тех навыков,

обладатели которых могут быть привлечены со стороны, т.е. с рынка труда.

Стратегические выборы по всем указанным 4 видам решений должны быть совместимы друг с другом. В противном случае стратегия управления персоналом может потерять внутреннюю целостность.

Связь между всеми указанными выборами просматривается достаточно просто. Отбор, расстановка и продвижение кадров определяют наиболее достойные кандидатуры для осуществления работ, которые для данной организации являются критически важными.

Поэтому встает вопрос о важности системы вознаграждения и мотивационного механизма.

Ни одна из отмеченных задач должным образом не может быть решена, если не работает эффективная система оценки. Она должна обеспечивать: соответствующий подбор кандидатур из уже имеющегося персонала для выполнения всех необходимых работ в организации; планирование и осуществление усилий в области развития менеджмента; создание и функционирование «умной» системы вознаграждения и т.д.

Наконец, представляется вполне очевидным, что все выше названное требует адекватного управления, а значит — соответствующего развития собственно менеджмента персонала и системы менеджмента в целом.

Стратегия управления персоналом, конечно, должна тщательно согласовываться со всеми другими специализированными стратегиями организации.

Кроме того, являясь одной из основных подсистем, которая непосредственно связана с персоналом как главным ресурсом организации, стратегия использования и развития потенциала персонала должна быть и наиболее органичной частью корпоративной стратегии, т.е. общей стратегии развития организации в целом.

Уровень социальной напряженности и конфликтности на фирме.

В производственном коллективе возможны несколько вариантов конфликта: межличностный, внутригрупповой, межгрупповой и внешний (когда причина конфликта вне организации, например конкуренты или профсоюз). Конфликтная ситуация может разрастаться по горизонтали (когда в конфликте участвуют люди приблизительно одного служебного уровня, не находящиеся в подчинении друг у друга) или по вертикали (между начальником и подчиненными). Большинство конфликтов — именно Горизонтального или смешанного типа (70—80 %), они чаще всего несут в себе опасный разрушительный потенциал, сопровождаются сложными эмоциями, искажениями объективной информации и агрессивными акциями.

Конфликт обычно возникает, если при достижении цели существует конкуренция, сталкиваются интересы различных людей или социальных

групп. Конфликт — это противоборство для единоличного обладания общей для многих целью, и каждый участник этой борьбы убежден в своем праве монопольного обладания. А если достижение заветной цели заблокировано, то человек или группа испытывают острое чувство неудовлетворенности, обиды, фрустрации, что находит выход в агрессии или в оскорбленном «уходе в себя».

Особенно важен анализ конфликтных отношений между начальником и подчиненными, постольку такие ситуации возникают довольно часто и методы искусства управления могут быть применены здесь достаточно эффективно. Необходимо проследить развитие традиционных этапов любого конфликта — от домашней дразги до вооруженного столкновения: «причина конфликта — его предвестники, признаки взрывоопасной ситуации — новая» инцидент — формы развития конфликта — его оценка, анализ действующими лицами — реакция — итоги.

Причин межличностных конфликтов великое множество, но основными являются неправильные действия руководителя и подчиненных или, что более серьезно, психологическая несовместимость отдельных людей. Чаще всего бывает виноват руководитель, именно он обязан разумно и тактично реагировать на ошибки подчиненных, в его функции входит предугадывать последствия этих ошибок и нейтрализовать их.

Самая серьезная и, увы, самая распространенная ошибка руководителя — его высокомерие, грубость, нетерпимость к мнению всех, кто ниже его чином, т.е. нарушение им законов служебной этики. Если у руководителя имеются хоть какие-то основания для высокой оценки своей деятельности, для «самоутверждения» то это — положительные результаты работы его организации, а достигнуть заметных успехов можно только усилиями всего коллектива, его ведущих специалистов-профессионалов. Приписывать успехи только своей персоне, пренебрегать мнением своих помощников, обманывать их надежды, ущемлять их права — верный путь к конфликту.

Признаки зарождающегося конфликта весьма неопределенны. Меняется сама атмосфера в коллективе, появляется ощущение дискомфорта, напряженности, взаимоотношения обременяются негативными оценками действий оппонентов, появляются предвзятые мнения, неожиданные недоразумения, мелкие инциденты.

Многочисленные исследования позволяют рекомендовать несколько вариантов поведения во время конфликта, при выборе которых важно учитывать природу самого конфликта и особенности стиля поведения его участников.

Можно игнорировать конфликтную ситуацию, стараться уйти от нее без решения возникших проблем. Политика ухода от конфликта может быть разумной, если он не затрагивает принципиальных сторон

деятельности организаций и если невовлеченность в него руководителя не отразится на развитии событий.

Другим вариантом решения конфликта может служить тактика компромисса, изменение своей позиции, урегулирование разногласий путем взаимных уступок.

Однако искусство управления рекомендует применять еще один метод, который сложен в реализации, требует опыта, требует именно искусства: превратить противника в партнера, соратника.

Необходимо отметить, что кроме деструктивных, разрушительных конфликтов бывают и конфликты созидательные, функциональные. В этих случаях оппоненты не выходят за рамки этических норм, совместно ищут решение назревших проблем и рассматривают разумные аргументы. Более того, сложилось убеждение, что конфликты являются необходимым условием развития организации и что все новые идеи могут воплощаться в жизнь только путем конфликтов. Конфликт может выявить разнообразие точек зрения, позволит получить новую информацию, выявить большое количество альтернативных вариантов решения возникших проблем.

Анализ организационной структуры фирмы.

Организационная структура каждой фирмы имеет свои характерные особенности, и отражает предшествующие ей организационные структуры данной фирмы, мнение руководства о наилучшей системе соподчинения и отчетности, политику назначения на должность и распределения заданий и различные внутренние факторы.

Организационная структура фирмы должна отвечать решаемым фирмой задачам

1. Четко определите основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии, и сделайте их основными элементами организационной структуры.

2. Если все аспекты стратегически значимого вида деятельности не могут в силу каких-то причин быть переданы в ведение одного менеджера, установите связи между подразделениями и обеспечьте необходимую координацию.

3. Определите объем власти (круг полномочий), необходимой для руководства каждым подразделением (организационной единицей), стремясь при этом обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.

4. Определите, могут ли неосновные виды деятельности осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией.

Определение стратегически значимых видов деятельности.

В любом бизнесе некоторые виды деятельности в цепочке ценностей являются более важными для успешной реализации стратегии, чем другие.

Среди видов деятельности, имеющих в цепочке ценностей первостепенное значение, можно выделить те, прекрасное исполнение которых играет решающую роль в успешной реализации стратегии.

Выделение стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при построении организационной структуры является незыблемым требованием, первоосновой: если эти виды деятельности привлекают к себе внимание и поддержку организации, как они того заслуживают, они должны занять центральные места в структуре управления компанией. Ситуация, когда ключевые хозяйственные подразделения и стратегически важные функции поставлены на один уровень с менее важными видами деятельности или, что еще хуже, подменяются последними, заканчивается тем, что важные для фирмы направления не обеспечиваются необходимыми ресурсами и сила их влияния на положение компании в значительной степени преуменьшается.

Для того чтобы решить, как включить рутинные и поддерживающие процедуры в разрабатываемую организационную структуру, менеджеры компании должны понять, какие существуют стратегические связи между основными и вспомогательными (поддерживающими) видами деятельности, составляющими цепочку ценностей. Виды деятельности могут быть связаны последовательностью работ в цепочке ценностей, типом обслуживаемых потребителей, каналами распределения, уровнем технического мастерства и ноу-хау, их вкладом в создание главных достоинств фирмы, ролью в производственном процессе, поддерживающей традиционные ведомственные связи, ролью в создании ценностей для потребителя, предоставляемыми возможностями изменения навыков, потенциальной возможностью снижения общих издержек.

Если успешная реализация стратегии требует разработки структуры организации, то в первую очередь следует обратить внимание на связи деятельности одного подразделения с деятельностью другого и на те связи, которые можно превратить в главные достоинства.

Менеджеры должны остерегаться организационных структур, которые неоправданно дробят стратегически важные виды деятельности.

В итоге это приводит к увеличению сроков выполнения работы, а зачастую и к неоправданным затратам, так как координирование действий различных подразделений в этом случае требует значительных усилий со стороны многих людей. Тем не менее некоторое дробление необходимо, даже желательно, в случае, когда речь идет о поддерживающих (вспомогательных) видах деятельности, связанных с

финансами и расчетами, управлением человеческими ресурсами, инжинирингом, технологическим развитием, информационными системами, где функциональная децентрализация создает существенные преимущества. Определяющим моментом при включении поддерживающих видов деятельности в организационную структуру является создание такой системы связи и координации, которая:

*максимизирует их вклад в повышение качества выполнения наиболее важных стратегически значимых работ в цепочке ценностей фирмы;

*ограничит затраты на их реализацию и минимизирует время и энергию, которые расходуют подразделения фирмы на контакты друг с другом.

Система связи и межфункциональной координации.

Классический способ координации действий организационных единиц фирмы заключается в определении их места в иерархической структуре таким образом, чтобы наиболее тесно связанные единицы были подотчетны одному и тому же человеку. Власть менеджеров, занимающих более высокое положение на служебной лестнице, обычно распространяется на большее число организационных единиц и, таким образом, менеджеры получают возможность координировать их деятельность, развивать процессы интеграции и кооперации в находящихся в их ведении подразделениях. В таких структурах исполнительный директор, главный инженер и менеджеры подразделений превращаются в центральные фигуры координации, так как у них в подчинении находятся целые подразделения. Когда фирма придерживается стратегии профильной диверсификации (диверсификации в родственные отрасли) и координирует однотипные действия независимых хозяйственных подразделений, необходимо чтобы один из управляющих высшего уровня осуществлял централизованное руководство этим процессом.

Но не всегда представляется возможным объединить в единую цепочку под руководством одного менеджера тесно связанные между собой организационные единицы и/или виды деятельности в цепочке ценностей фирмы. Должна быть усилена формализованная система связей и отчетности. С целью объединения стратегических усилий взаимосвязанных организационных единиц компания может использовать координационные команды, группы по выполнению межфункциональных заданий, систему взаимной отчетности, неформальную сеть организационных связей, а также делать упор на работу в командах и кооперацию между отделами внутри фирмы (возможно смещение с занимаемых постов тех менеджеров, которые сопротивляются переменам и блокируют совместные усилия).

Определение объема власти для каждого менеджера и степени независимости каждого подразделения. Фирмы должны определить,

какой полнотой власти наделить менеджеров каждой организационной единицы (особенно это важно решить в отношении руководителей дочерних компаний и функциональных отделов), и установить для них границы принятия решений. В сильно централизованных организационных структурах высшее руководство принимает большинство стратегических и оперативных решений, прочно удерживая бразды правления и ограничивая власть руководителей подразделений и отделов, оставляя в их ведении сравнительно небольшой круг вопросов. Слабость централизованной организации состоит в том, что ее вертикальный иерархический характер способствует излишнему развитию бюрократии и затягивает процесс принятия решений, так как процесс согласования и одобрений должен пройти через все уровни управления. В сильно децентрализованных организациях менеджеры (а зачастую и многие сотрудники, не занимающие руководящих постов) имеют возможность действовать по своему усмотрению в рамках предоставленных им полномочий.

В последние годы отмечается явный переход от авторитарных многоуровневых иерархических структур управления к более децентрализованным структурам с меньшим числом уровней, при этом делается упор на расширение полномочий сотрудников. Этот процесс базируется на двух принципах.

1) Право принятия решений должно быть передано на возможно более низкий уровень управления, способный принимать своевременные, обоснованные, компетентные решения, т. е. тем людям (менеджерам и не менеджерам), которые находятся на переднем крае и обладают необходимыми знаниями для оценки, всех факторов и последствий реализации принятых решений.

2) Сотрудникам, не занимающим руководящих постов, должно быть дано право обсуждать и решать вопросы, относящиеся к их работе. Передача сотрудникам фирмы полномочий по принятию решений и ответственности за их использование — это принцип, базирующийся на твердой уверенности в том, что компания, которая использует умственный потенциал всех своих сотрудников, может одержать победу над компанией, где подход к управлению людьми заключается в передаче идей, возникших в головах у боссов, для реализации работникам-исполнителям.

Факторы, определяющие целесообразность передачи неосновных видов деятельности для реализации вне компании.

Передача неосновных видов деятельности для реализации вне компании дает ей возможность сконцентрировать всю энергию и все ресурсы на тех звеньях цепочки ценностей, которые могут создать уникальную ценность; в тех сферах, где фирма может стать лучшей в отрасли или даже лучшей в мире), и там, где необходимо, осуществлять стратегический контроль над созданием главных достоинств,

достижением конкурентного преимущества и обеспечением взаимоотношений с ключевыми потребителями поставщиками.

Со стратегической точки зрения вынесение за пределы компании неосновных (поддерживающих) видов деятельности (а также, может быть, и некоторых из основных операций в цепочке ценностей, если они не являются базой для создания конкурентного преимущества) может привести к сокращению уровня внутренней бюрократии, числа уровней в организационной структуре управления, а также обеспечить компании возможность сосредоточиться на стратегических задачах и повысить конкурентные возможности.

Критики настаивают на том, что широкомасштабная передача компанией различных операций для их выполнения другими фирмами опустошает компанию и лишает ее навыков и организационных возможностей, необходимых для того, чтобы самой творить свою судьбу.

Передача за пределы компании выполнения определенных операций цепочки ценностей имеет стратегический смысл в том случае, если внешние фирмы могут их выполнить с меньшими затратами и/или с большей отдачей, чем сама фирма-покупатель, заказывающая выполнение данных операций.

Итак, к трем основным действиям по построению организационной структуры управления фирмой относятся: 1) назначение на ключевые посты подходящих для этого людей; 2) наблюдение за тем, чтобы имеющиеся главные достоинства, ноу-хау, опыт и навыки, внутренние возможности обеспечивали выполнение всех видов деятельности, составляющих цепочку ценностей, на высоком профессиональном уровне; 3) структурирование рабочих усилий и определение того, как должна выглядеть схема организационного построения компании. Центральной задачей приведения структуры в соответствие со стратегией является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления и между ними и координация соответствующих усилий различных подразделений и отдельных сотрудников. Другой важной задачей является принятие решения о централизации и определение того, могут ли неосновные виды деятельности выполняться за пределами компании более эффективно, чем самой компанией.

Все организационные структуры имеют свои стратегические достоинства и недостатки; наилучшего способа организационного построения не существует.

Типология продуктов

Большинство компаний-поставщиков имеют несколько товарных линий с различной рентабельностью и различающихся по реакциям на

мероприятия по стимулированию сбыта. Задача руководителей состоит в группировке товаров по показателям маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта (рис. 1).

* *Наивысший приоритет.* К данной группе относятся высокодоходные товары, сбыт которых быстро реагирует на усилия по его стимулированию. Эти товары должны получить наивысший показатель количества визитов торговых представителей и находиться в центре продаж. К данной группе часто относят новые товары, рынок которых будет расширяться.

* *Второстепенный приоритет.* Товары этой группы достаточно хорошо реагируют на дополнительные усилия по сбыту, но не столь рентабельны. Если маржа валовой прибыли составляет 20 %, то для оправдания времени, затраченного на него продавцом, ответная реакция сбыта должна быть в два раза выше, чем для товара, приносящего 40-процентную маржу.

Рис. 1. Продажи: модель группировки товаров

М а р ж а в а л о в о й п р и б ы л и	Низкая	Наивысший приоритет	Низкий приоритет	
		Высокая	Второстепенный приоритет	Минимальные усилия
			Низкая	Высокая
			Ответная реакция сбыта	

* *Низкий приоритет.* Высокодоходные товары, показатели сбыта которых слабо реагируют на мероприятия по продвижению. В основном это хорошо известные покупателям «зрелые» товары, имеющие ограниченные возможности увеличения продаж.

* *Минимальные усилия.* Товары, характеризующиеся низкой прибылью и стабильным объемом продаж, предполагают выделение наименьшего объема ресурсов.

Политика ценообразования.

Политика ценообразования предопределяет как краткосрочную, так и долгосрочную рентабельность компании. В краткосрочном плане ценообразование оказывает устойчивое влияние на прогноз прибылей и убытков. Политика ценообразования оказывает огромное влияние на эффективность деятельности компании, что не всегда осознают многие менеджеры высшего звена. Обычно эффективное ценообразование — единственный способ, с помощью которого новое руководство имеет возможность практически мгновенно увеличить прибыль компании.

Особенное значение имеет политика ценообразования компании в долгосрочном плане. Основная задача стратегии компании — предложение покупателю такого товара, ценность которого позволяла бы назначить цену, превышающую издержки. Другими словами, долгосрочная цель компании заключается в установлении более высоких цен на предлагаемый товар. Задача-минимум — увеличение объема продаж или доли рынка без снижения прибыльности компании. Компании стремятся обеспечить конкурентоспособность товаров за счет инноваций, качества, скорости доставки, сервиса и других усовершенствований, а не за счет снижения цен и уменьшения маржи прибыли.

В современных условиях достаточно редко низкая цена товара выступает как база для создания конкурентного преимущества компании.

Многие компании проявляют явную некомпетентность в области установления цен.

Их общая ошибка заключается в образовании цен на основе формулы «издержки плюс...». Менеджеры не понимают последствий подобных методов их влияния на прибыль и рыночные возможности компании. Снижение расходов необходимо. Но основным стимулом в данном случае должно служить не установление более низких цен, а получение средств для инвестиций в усовершенствование существующих товаров и создание новых. Другая распространенная ошибка — переоценка ценовой эластичности рынка. В частности, работники служб сбыта и другие субъекты рынка обычно считают основной причиной низких объемов продаж назначение высоких цен на товары. Нужно учиться демонстрировать покупателю ценность товара, а не останавливаться в своем «развитии» на самом простом методе стимулирования продаж — низких ценах.

Оценка ценовой конкурентоспособности

Разработка стратегии ценообразования начинается с оценки конкурентоспособности цен и формулирования задач ценообразования (рис 2). Прежде всего, необходимо определить конкурентов, товары которых имеют наибольшую ценность для потребителей.

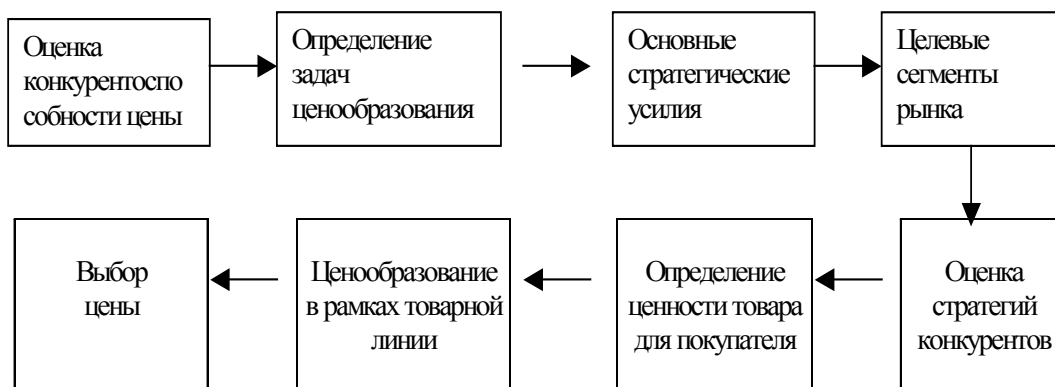


Рис. 2. Разработка стратегии ценообразования

Ценность товара— единство его цены и воспринимаемого потребителями качества. Наиболее эффективные методы оценки конкурентоспособности включают в себя следующие этапы.

1. Определение показателей качества - на какие характеристики товаров и услуг ориентируются покупатели.

2. Рассчитываются средневзвешенные показатели качества (какие из этих характеристик покупатели считают наиболее важными?)

3. Оцениваются показатели качества конкурентных товаров. Покупателей просят составить, рейтинг товаров конкурентов по установленным показателям качества.

4. Выявление предпочтений, связанных с ценой и качеством. Каковы наиболее предпочитаемые покупателем комбинации качества и цены?

Задачи ценообразования

На решение о ценах оказывают влияние основные маркетинговые и финансовые задачи компании. Поскольку компании выпускают разнообразные товары, появляется необходимость применения портфельного подхода. Обычно выделяют четыре задачи стратегического ценообразования:

1. Уборка урожая. Если товар завоевал определенное количество приверженцев, но при этом он должен выдерживать растущую конкуренцию с товарами высшего качества или низких цен, целесообразно сохранить его высокую цену, в результате чего доля рынка компании значительно сократится. Полученные средства вкладываются в разработку и продвижение новых товаров.
2. Сохранение доли рынка. В том случае, когда товар обладает долгосрочной стратегической ценностью, цель компании — сохранение своей доли на рынке. Чтобы оставаться конкурентоспособной, она назначает цены, ориентируясь на цены конкурентов.

3. Рост. Если компания стремится к тому, чтобы ее товар, обладающий отличительным преимуществом, занял место на привлекательном рынке, она использует цены как основное оружие в завоевании рыночного «плацдарма» или его расширении.
4. Лидерство по качеству. Некоторые компании стремятся стать лидером в рыночной нише дорогих товаров.

В табл.1 отражены факторы, влияющие на выбор той или иной стратегии.

Таблица 1. Выбор между стратегиями проникновения на рынок и «снятия сливок»

Определяющий фактор	Проникновение на рынок	«Снятие сливок»
Задача	Сохранение доли рынка в долгосрочном периоде Сознательный риск	Получение высокой прибыли в краткосрочном периоде Неприятие риска
Спрос	Эластичность цен Сегментов рынка немного	Жесткость цен Большое количество сегментов рынка
Конкуренция	Предотвращение появления на рынке новых конкурентов Низкие барьеры на входе на рынок	Допущение новых конкурентов Высокие барьеры на входе на рынок
Товар	Имидж не играет особой роли Длинный жизненный цикл товара	Имидж престижного товара Короткий жизненный цикл товара
Цена	Давление на цены — тенденция к их снижению Необходимость быстрой реакции	Цены поддерживаются на одном уровне Отсутствие давления на цены
Мероприятия по продвижению	Покупатели знакомы с товаром	Неизвестный товар
Распределение	Уже существующая система	Незнакомые каналы распределения
Производство	Экономия в больших масштабах Эффект кривой опыта Значительные инвестиции	Экономия в малых масштабах Эффект кривой опыта незначителен Низкий уровень инвестиций
Финансы	Медленная окупаемость	Быстрая окупаемость

На рис.3 отражены проблемы, связанные с выбором стратегии ценообразования. Позиции, пересекаемые диагональю и находящиеся справа от нее, представляют собой комбинации цены и качества, имеющие ценностную значимость для покупателя.

Рис. 3. Альтернативные стратегии ценообразования и ценность

Цена	Высокая	Стратегия ценового ограбления	Стратегия завышения цен	Стратегия премиальных наценок
	Средняя	Стратегия низкой ценностной значимости	Стратегия средней ценностной значимости	Стратегия высокой ценностной значимости
	Низкая	Стратегия экономии	Стратегия достаточной ценностной значимости	Стратегия наивысшей ценностной значимости
Качество		Низкое	Среднее	Высокое

Основные стратегические усилия

Второй определяющий фактор цены — этап развития рынка. Если рынок находится на инновационном этапе, когда компания сосредоточена на потребителях, впервые покупающих ее товар, или на еще не освоенных сегментах рынка, спрос обычно мало чувствителен к цене.

По мере развития рынка на нем появляются более чувствительные к цене покупатели, что наряду со снижением стоимости товарной единицы и появлением новых конкурентов, заставляет производителя снижать среднюю цену на товар, что позволяет сохранить импульс развития. Предложение рынку одного товара и постепенное снижение цены на него — неэффективная стратегия. Обычно компания выводит на рынок несколько новых марок или расширяет возможности использования прежних. Данная стратегия позволяет компании избежать по мере развития рынка уменьшения валовой прибыли.

Целевые сегменты рынка.

Правильное позиционирование марки на рынке — то есть выбор компанией определенного целевого сегмента рынка — так важен для установления цены на товар и прибыли производителя. Выбор сегмента определяется как оценкой размера, степени развития, прибыльности и конкурентоспособности всех сегментов, так и анализа конкурентоспособности марки в том или ином секторе.

Тем не менее агрессивный конкурент обычно не ограничивает себя одним сегментом, а стремится вести деятельность в нескольких или сразу во всех секторах рынка. Во-первых, такая стратегия дает возможность снизить эксплуатационные расходы и затраты на разработку новых товаров, которые распределяются по потребительским

группам. Во-вторых, она препятствует проникновению конкурентов на незащищенные сегменты рынка. В-третьих, она позволяет компании воспользоваться преимуществом отличающихся друг от друга цен и требований к качеству в различных сегментах. В-четвертых, большое количество марок делает процесс распределения более интенсивным, так как компания расширит предложение и получит дополнительные каналы распределения.

Цели конкурентов

Политика цен компании проводится с учетом действий ее конкурентов. Даже в тех случаях, когда потребители чувствительны к цене, ей не имеет смысла внедряться на рынок с помощью низких цен, так как это вызовет адекватную реакцию конкурирующих производителей. На стабильном рынке конкуренты воспримут появившийся на нем относительно дешевый товар как «не спровоцированную агрессию», представляющую реальную угрозу своему положению. Если отрасль характеризуется высоким уровнем постоянных издержек, конкуренты вряд ли захотят сократить объемы производства и в результате ценовой «войны» стоимость товаров может понизиться весьма значительно. В развивающейся отрасли в случае, когда конкурентные стратегии позиционирования значительно различаются, ответные меры конкурентов наименее вероятны.

Определение ценности товара для покупателя

Отличительное конкурентное преимущество достигается тогда, когда компания предлагает покупателю товар такой ценности, которую он вряд ли где-либо найдет. Создав преимущество, компания устанавливает более высокие цены на свой товар и получает высокую прибыль. Отличительное преимущество может быть экономическим, психологическим или экономико-психологическим. Экономическое преимущество особенно важно для деловых рынков, на которых покупатели движимы стремлением увеличить прибыльность своей собственной компании.

Экономическая выгода для покупателя (ЭВП) — основное понятие в установлении цен на товары промышленного назначения. Разработав предложение товара большой ЭВП, компания получает возможность установить на него высокую цену, но продукт все равно будет иметь наивысшую ценность для потребителя, так как его использование позволяет либо увеличить объем производства, либо уменьшить операционные расходы на протяжении экономического срока его службы.

Воспринимаемая ценность товара

Понятие ЭВП наиболее полезно тогда, когда новая марка обладает очевидным экономическим преимуществом для покупателя. Во всех остальных случаях достоинства марки воспринимаются скорее с психологической, нежели с экономической точки зрения. Данная ситуация обычна для потребительских рынков. Существует целый ряд

исследовательских методов, позволяющих определить воспринимаемую потребителями ценность марки.

Альтернативный анализ — определение менеджером набора потенциальных характеристик разрабатываемого товара. Высокие характеристики товара увеличивают расходы производителя, но значительно повышают ценность товара для покупателя. Альтернативный анализ позволяет менеджеру выбрать ту комбинацию цены и характеристик товара, которая принесет максимальную прибыль компании.

Ценообразование в рамках товарной линии

Обычно компании производят широкий круг товаров и разрабатывают политику ценообразования в рамках товарной линии.

1. Ценообразование в рамках товарной линии. Компания, ориентированная на рынок, обычно выпускает не одну марку товара, а целое семейство, товарную линию, и использует политику установления дифференцированных цен.

1. утствующие товары. Покупка одних товаров ведет за собой приобретение других. Для стимулирования спроса поставщики первичного товара могут установить низкие цены с целью получения высокой, маржи в дальнейшем, при продаже сопутствующих товаров.

2. Блокирующие товары. Один из методов воспрепятствования появлению на рынке новых конкурентов — снижение цен на товары компании и взаимное их субсидирование в определенном сегменте или географическом районе.

По мере развития рынка и движения по кривой опыта растущая конкуренция и чувствительность покупателей к ценам вынуждают компанию снизить реальные цены на товары. С другой стороны, инфляция, ожидания роста прибыли заинтересованными группами, трудности в разработке новых товаров — все это заставляет руководителей компаний искать новые пути повышения чистой прибыли. Конечно, сокращение издержек — наиболее очевидный способ увеличения маржи прибыли, однако не менее эффективный способ — повышение цен на продукцию компании.

Абсолютно безболезненно осуществляется повышение цен на товары в периоды высокой инфляции. При темпах роста цен в 20% покупатели не считают значительным повышение цены на товары компании на 23%, однако в условиях низкой инфляции осуществить повышение реальных цен гораздо труднее.

При обсуждении цен очень важно представлять себе, о какой, собственно, цене идет речь, так как стоимость товара для покупателя и сумма денег, получаемая производителем значительно различаются. Теоретически поставщик разрабатывает предложение и устанавливает привлекательную для конечных покупателей цену товара. К сожалению, на практике дело обстоит гораздо сложнее. Производитель обычно

продает свой товар через посредников — дистрибьюторов, оптовиков, розничных продавцов. Следовательно, именно эти организации устанавливают конечную цену для потребителя.

Цена - элемент, от которого прямо зависят доход компании и все ее дополнительные расходы. Политика установления;

цен оказывает наибольшее влияние как на краткосрочную, так и на долго» срочную прибыль. С учетом покупательской инерции повышение цены на товар значительно увеличивает прибыль компании в самые сжатые сроки» Но в долгосрочном периоде такая стратегия крайне опасна, так как в этом случае уровень цены определяется прежде всего воспринимаемым качеством и ценностью товара для посредников и пользователей.

Мероприятия по продвижению

Расходы компаний на продвижение превышают затраты на рекламу и возрастают высокими темпами. Если реклама и прямой маркетинг предоставляют покупателям рациональное или эмоциональное обоснование покупки, мероприятия по продвижению — экономический стимул в форме скидок, раздачи бесплатных образцов или возможность выиграть приз. Мероприятия по продвижению подразделяются на стимулирование потребителей. сферы торговли и торгового персонала (табл. 2) и направлены на то, чтобы подвигнуть целевую группу к приобретению товара.

Таблица 2. Виды мероприятий по продвижению

Стимулирование потребителей	Стимулирование сферы торговли	Стимулирование торгового персонала
Снижение цен Купоны Ваучеры Конкурсы Бесплатные образцы Предложение на льготных условиях Предложение на условиях льготного товарообмена Зачетные талоны Гарантии Распродажи Экспозиция товара	Премия дилеру за закупку Премии за приверженность к товару Возврат непроданных товаров Скидки на покупку определенного товаров Кредит Отсрочка оплаты счетов-фактур Предложения нового товара Конкурсы Предложение на условиях льготного товарообмена Бесплатные услуги Тренинги Взаимные закупки	Премии Комиссионное вознаграждение Купоны Бесплатные подарки Конкурсы Ваучеры Бесплатные услуги Баллы Денежный эквивалент

Стимулирование предприятий торговли

Инвестиции производителей в стимулирование розничных торговцев и оптовиков превышают расходы на продвижение товара непосредственно

потребителям. Заключая сделки на льготных для торговли условиях, поставщики стремятся достигнуть хотя бы одну из следующих целей.

1. Убедить торговые точки, закупить товары под маркой производителя.
2. Подтолкнуть торговые точки к продвижению товаров.
3. Компенсировать повышение цен.
4. Характерные особенности стимулирования сферы торговли отражены в табл. 3.
5. Стимулирование потребителей
6. Производители используют такие виды. стимулирования потребителей, как бесплатные образцы товаров, купоны, талоны и скидки, позволяющие увеличить объем продаж.
7. Стимулирование привлекает новых покупателей
8. Стимулирование повышает степень лояльности существующих покупателей
9. Стимулирование побуждает покупателей к увеличению частоты покупок

Таблица 3. Инструменты продвижения товаров

Реклама	Стимулирование потребителей	Стимулирование сферы торговли
Привилегированное положение марки	↔	Непривилегированное положение марки
Акцент на преимуществах использования марки	↔	Акцент на цене
Жесткий контроль со стороны маркетологов	↔	Контроль со стороны маркетологов
Первостепенная цель - конечный пользователь	↔	Основная цель - торговля
Стратегия привлечения потребителя к товару	↔	Стратегия «проталкивания» товара
Долгосрочное воздействие	↔	Краткосрочное воздействие
Постоянные издержки	↔	Переменные издержки
<p>Источник: John A. Quelch, Teaching Note for 'Chelsebrough-Pond's: Vaseline Petroleum Jelly', Boston, MA: Harvard Business School</p>		

Планирование мероприятий по стимулированию

Мероприятия по стимулированию сбыта нуждаются в тщательном планировании и координации. Производитель должен четко представлять свои задачи. В чем заключается конечная цель - в совершении покупателями пробной покупки или усилении их лояльности марке? Необходимо также определить величину стимула. Некоторые мероприятия по стимулированию стоят намного дороже остальных. Компания должна решить вопросе длительности мероприятий по продвижению, выбрать подходящее время и методы их

осуществления. Для оценки мероприятий по стимулированию сбыта желательно провести их предварительное тестирование.

Каналы распределения.

Для выбора оптимальной структуры канала распределения руководство должно определить коммерческие задачи, маркетинговую стратегию, виды деятельности, которые оно доверит участникам каналов, и основные их варианты.

Задачи канала

Выбор маркетингового канала зависит от планируемых показателей продаж и прибыли компании, ресурсов, имеющихся в ее распоряжении, и стратегии позиционирования. Если компания готова пожертвовать краткосрочной прибылью ради упрочения и расширения рыночных позиций, возможно, целесообразно принять решение о расширении собственного торгового персонала, хотя прямые продажи сопряжены с высокими постоянными издержками. Напротив, реализация продукции через дистрибьюторов предполагает минимальные постоянные, но высокие переменные издержки (связанные с установлением скидок). Если компания удовлетворена небольшой долей на рынке, ей следует обратиться к услугам посредников.

Так как прямые продажи требуют значительных расходов, выбор канала распределения определяется ресурсами компании. И наконец, выбор канала зависит от стратегии позиционирования. В частности, существенно важен вопрос об интенсивности географического охвата.

1. *Интенсивное распределение товаров.* Компании обычно стремятся максимально увеличить количество торговых точек.

2. *Эксклюзивное распределение.* Небольшое число посредников, которые обычно получают эксклюзивное право на продажу товара на определенной территории.

3. *Избирательное распределение.* Производители товаров повышенной ценности стремятся к золотой середине между интенсивным и эксклюзивным распределением.

Стратегия канала

Основное внимание при выборе каналов уделяется двум аспектам проблемы:

(1) сегментам рынка, выделенным поставщиком, и (2) отличительным преимуществам, на которые он планирует опереться. Обусловлено это следующим. Во-первых, необходимо выбрать надежный канал, участники которого обладают опытом в работе с целевыми рынками. Во-вторых, участникам канала необходимо эффективно представлять и поддерживать отличительные преимущества продукции поставщика.

Варианты каналов

Обычно выделяют три типа маркетинговых каналов (см. рис.4)



Рис. 4. Основные типы маркетинговых каналов

1. Прямой маркетинг. К нему относятся продажи товаров с использованием по преимуществу средств массовой коммуникации (реклама в газетах и журналах, по радио и телевидению, телемаркетинг, почтовые заказы и каталоги). Доставка товара осуществляется по почте или через службу доставки.

2. Торговый персонал. Продажа товара осуществляется собственным торговым персоналом компании, либо она обращается к услугам другой фирмы, либо заключает контракт с независимой группой сбыта.

3. Маркетинговый канал с участием посредников. Состоит из сети независимых организаций, участвующих в процессе поставки товара или услуг конечному покупателю. Обычно в канале участвует огромное количество компаний, классификационным признаком которых служит покупка товара и переход титула собственности.

Оценка различных типов каналов

Процесс выбора оптимального варианта канала включает в себя следующие шаги.

1. Определение задач, стратегии и характеристик надежности канала, используемых как критерии оценки вариантов.
2. Оценка степени важности каждого критерия.
3. Составление перечня рассматриваемых вариантов.
4. Оценка каждого варианта по принятым критериям и выбор наилучшего.

Эффективная система распределения удовлетворяет следующие потребности клиентов:

1. *Наличие товара.* В идеале компания должна выполнять все заказы потребителей. Если товар на складе закончился, покупатель может обратиться к другому поставщику. Однако поддержание значительных товарных запасов сопряжено с высокими издержками хранения.

2. *Скорость доставки товара.* Покупатели предпочитают быструю доставку, и некоторые с готовностью платят за нее существенную наценку. Сократить время доставки позволяет оперативная обработка заказов и оптимизация транспортировки.

3. *Надежность.* Покупатели желают знать точную дату доставки товара, поэтому они могут не оценить получение товара на седьмой или восьмой день после покупки при оговоренном сроке доставки в 10 дней.

4. *Объем партии.* Объемом партии называется количество товарных единиц, которое может быть заказано покупателем за один раз. Чем меньше объем партии, тем выше издержки распределения.

5. *Разнообразие товара.* Чем шире ассортимент товаров, тем богаче выбор, который имеют покупатели.

6. *Удобство.* Чем больше у канала торговых точек, тем удобнее процесс совершения покупки для потребителей.

7. *Обслуживание и поддержка.* Система распределения товара способна повысить удовлетворение потребителей покупкой, так как она позволяет учесть предъявляемые ими требования, обеспечить покупателей финансовой поддержкой, выполнить установку и осуществлять техническое обслуживание оборудования.

Оценка финансового положения фирмы.

Анализ финансовых показателей позволяет выявить критические точки в деятельности фирмы, определить причины проблем и запланировать действия, направленные на их решение. Финансовый анализ складывается из *четырёх основных шагов*:

1. выбор показателей, подходящих для анализа стратегических проблем;

2. расчет этих показателей;

3. сравнение полученных величин с аналогичными показателями данной фирмы за предыдущие годы, среднеотраслевыми и конкурентными величинами;и

4. спользование показателей при составлении финансовых планов для определения способов решения проблем и будущих возможностей фирмы.

Среди множества финансовых показателей есть такие, которые имеют особо важное значение для определения позиции фирмы и могут использоваться для анализа любых стратегических проблем.

Можно выделить четыре типа наиболее значимых финансовых показателей. Это показатели:

1. ликвидности (краткосрочной платежеспособности);
2. хозяйственной активности (оборачиваемости);
3. доходности (прибыльности, рентабельности);
4. рыночной активности.

Показатели ликвидности

Ликвидность — это способность организации ответить по своим краткосрочным обязательствам. Иначе ликвидность определяют как качество оборотных (текущих) активов фирмы, их способность покрывать долги фирмы.

Выделяют два основных вида показателей ликвидности:

1. общий коэффициент покрытия,
2. коэффициент абсолютной ликвидности.

Общий коэффициент покрытия выражает соотношение между текущими (оборотными) активами фирмы и ее текущими (краткосрочными) обязательствами.

$$\text{Общий коэффициент покрытия (ОКП)} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие пассивы}}$$

Минимально необходимая величина ОКП должна быть не менее 1 — иначе фирма будет признана неплатежеспособной. Оптимальный показатель ОКП по оценкам экспертов колеблется в диапазоне от 2 до 2,5.

Однако приемлемая величина ОКП в большой степени зависит от специфики отрасли, размеров фирмы, степени доверия к ней кредиторов. ОКП может быть ниже для отраслей с быстрой оборачиваемостью текущих активов (около 1,5), для фирм с небольшими товарно-материальными запасами и хорошей репутацией.

Существует ряд практических советов по повышению платежеспособности фирмы.

Один из них — увеличение краткосрочных долгов предприятия, а за счет их — и величины текущих активов. Если предприятие путем эффективной деятельности сумеет вложить денежные средства так, чтобы они принесли дополнительную прибыль, то полученная прибыль позволит увеличить оборотные средства, а значит, улучшить соотношение между текущими активами и пассивами.

Другой способ — не увеличивать оборотные средства, а часть их, напротив, направить на погашение долгов. Но в этом случае снижается величина как текущих пассивов, так и текущих активов, что может

привести не только к повышению, но и к понижению показателей ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает соотношение между наиболее ликвидной частью текущих активов и текущими пассивами. Наиболее ликвидная часть текущих активов, или «быстрооборачиваемые» активы, определяется как разница между общей величиной текущих активов (оборотных средств) и всеми товарно-материальными запасами.

$$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности (АЛК)} = \frac{\text{Текущие активы} - \text{запасы}}{\text{Текущие пассивы}}$$

По оценкам экспертов теоретически приемлемой величиной считается АЛК не ниже 0,2. Показатель- АЛК менее консервативен, чем общий коэффициент покрытия, он определяет способности наиболее ликвидных текущих активов — денег в кассе, на банковском счете, ценных бумаг — оплатить долги предприятия.

Показатели хозяйственной активности (оборачиваемости)

Этот тип финансовых показателей определяет, насколько хорошо фирма использует свои ресурсы. Одними из наиболее употребляемых показателей активности являются:

1. оборот счетов к оплате (оборот дебиторской задолженности);
2. оборот запасов;
3. оборот основных средств (фиксированных активов).

Оборот счетов к оплате определяется как соотношение величины продаж в кредит и счетов к оплате (дебиторской задолженности).

$$\text{Оборот счетов к оплате (ОСО)} = \frac{\text{Чистые продажи в кредит}}{\text{Счета к оплате (дебиторская задолженность)}}$$

Чем выше показатель ОСО, тем короче время между продажей и получением денег. Величина ОСО, таким образом, показывает, насколько хорошо фирма управляет дебиторской задолженностью.

1. Если показатель ОСО фирмы низок по сравнению с предыдущими периодами, или среднеотраслевыми цифрами, или показателями фирм-конкурентов, это может означать: разнообразие разновидностей потребительских кредитов, применяемых фирмой;

2. чрезмерно мягкую кредитную политику;

3. неумение фирмы справляться со сбором платежей в назначенные сроки.

4. Если фирма не обратит внимание на тревожные показатели ОСО, в будущем это приведет к следующим негативным последствиям:

5. убыткам в сфере кредитных продаж;
6. увеличению издержек по получению платежей;

7. снижению ликвидности за счет увеличения доли активов, выраженных в дебиторской задолженности.

Оборот товарно-материальных запасов. Этот показатель определяет насколько сбалансирована величина запасов фирмы. Рассчитывается как соотношение между стоимостью проданных товаров (издержек на реализованные фирмой товары) и величиной товарно-материальных запасов.

$$\text{Оборот товарно -} \\ \text{материальных запасов (OЗ)} = \frac{\text{Стоимость проданных товаров}}{\text{Запасы}}$$

Данный показатель измеряет скорость прохождения товаров от покупки ресурсов до продажи готовых товаров. Расчет OЗ применим только в тех случаях, когда продажи возрастают равномерно.

Высокий показатель OЗ показывает очень хорошую ликвидность фирмы или превосходное торговое искусство. Или наоборот — количество запасов, не достаточное для торговли. Низкий показатель OЗ означает неважную ликвидность, излишек запасов или их устаре-лость.

Другим способом определения оборота запасов является деление величины чистых продаж на объем запасов:

$$\text{OЗ} = \frac{\text{Чистые продажи}}{\text{Запасы}}$$

Оборот основных средств (фиксированных активов) определяется в результате деления чистых продаж фирмы на величину основных средств.

$$\text{Оборот основных} \\ \text{средств (OCC)} = \frac{\text{Чистые продажи}}{\text{Основные средства (чистая величина} \\ \text{основных средств за вычетом} \\ \text{нематериальных активов)}}$$

OOC определяет ежегодный доход, приносимый каждым рублем основных средств.

Подсчет OOC — хороший способ реальной оценки основных средств в противовес установлению их балансовой стоимости, которая не может учесть подлинную ценность основных средств для хозяйственной деятельности.

Еще один показатель активности — **оборот общих активов** фирмы, который является общим индикатором эффективности управления использованием ресурсов фирмы.

$$\frac{\text{Оборот общих активов (ОА)}}{\text{Чистые продажи}} \quad \frac{\text{Чистые продажи}}{\text{Общие активы}}$$

Показателе доходности
Показатели доходности (рентабельности) — наиболее распространенный способ измерения успеха фирмы. Основные показатели доходности :

$$\text{Коэффициент чистой прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Чистые продажи}}$$

$$\text{Оборот на вложенный капитал} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Общие активы}}$$

$$\text{Чистый доход на акционерный (собственный) капитал} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы - пассивы}}$$

Показатели рыночной активности

Эта группа финансовых показателей характеризует стоимость и доходность акций компании.

Прибыль на одну акцию показывает какая доля чистой прибыли приходится на одну обычную акцию в обращении.

$$\text{Прибыль на одну акцию} = \frac{\text{чистая прибыль} - \text{дивиденды по привилегированным акциям}}{\text{обычные акции в обращении}}$$

Соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию отражает отношения между компанией и ее акционерами. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{\text{соотношение рыночной цены акции и прибыли на одну акцию}}{\text{акцию}} = \frac{\text{рыночная стоимость одной акции}}{\text{прибыль на одну акцию}}$$

Он указывает сколько рублей готовы заплатить акционеры за рубль чистой прибыли компании. Более важной характеристикой данного показателя не его уровень на данный момент, а динамика показателя в сравнении с динамикой других компаний и с общей динамикой рынка.

Книжная (балансовая) стоимость одной акции показывает стоимость чистых активов предприятия, которые приходятся на одну обычную акцию в соответствии с данными бухгалтерского учета и отчетности.

Книжная стоимость / стоимость акционерного капитала — привилегированные акции
одной акции / обычные акции в обращении

Соотношение рыночной и книжной стоимости одной акции показывает рыночную стоимость одной акции в сравнении с ее бухгалтерской стоимостью.

Соотношение рыночной и книжной стоимости одной акции = $\frac{\text{рыночная стоимость акции}}{\text{книжная стоимость акции}}$

В целях более объективного использования этого показателя нужно иметь в виду ограничения, которые привносит в анализ бухгалтерская информация. В частности этот показатель может быть выше у компании с физически изношенными активами.

Помимо четырех названных типов финансовых показателей широко используется анализ еще двух категорий:

1. показателей использования финансового рычага;
2. комплексных (композитных) показателей.

Показатели использования финансового рычага

Финансовый рычаг — это способ увеличения доходности (рентабельности) собственного капитала за счет использования кредита.

Чем больше величина заемных средств, тем длиннее рычаг, тем выше рентабельность собственного капитала. Одновременно чем длиннее рычаг, тем выше риск деятельности фирмы, связанный с оплатой своих обязательств. Поэтому показатели использования финансового рычага — это в первую очередь **измерители финансовой риска фирмы.**

Существует два способа измерения рычага в финансовом анализе.

1. Определение меры использования долгов для финансирования активов.

2. Расчет показателей охвата, измеряющих способность фирмы покрыть свои долги.

К первому типу показателей использования рычага относится показатель долга:

Показатель долга (ПД) = $\frac{\text{Общие пассивы (обязательства)}}{\text{Общие активы}}$

Высокий показатель долга ослабляет способность фирмы к будущим займам. Кроме того, уменьшается ее финансовая гибкость, что связано с разрывом доверия между менеджментом и инвесторами фирмы. Фирма теряет возможность увеличивать активы путем роста собственного (акционерного) капитала из-за сомнений потенциальных инвесторов в надежности фирмы. Лучше иметь не очень высокий

показатель долга, но обладать возможностями получать новые кредиты И увеличивать собственный капитал.

Ко второму типу измерителей финансового риска относится показатель уровня покрытия процентов. Он определяет способность фирмы оплачивать проценты по долгу из полученных доходов и показывает, во сколько раз валовая прибыль фирмы выше затрат по выплате процентов.

$$\text{Уровень покрытия процентов (УПП)} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Затраты на выплату процентов}}$$

Комплексные показатели

Более точные представления о финансовом положении фирмы дает сочетание нескольких значительных финансовых показателей.

Одним из вариантов комплексных показателей являются «Z счета», метод расчета которых впервые был предложен Э. Альтманом. «Z счета» используются для измерения вероятности банкротства фирмы. При подсчете «Z счетов» используются так называемые коэффициенты Альтмана, введенные автором методики.

$$Z = 6.51 x_1 + 3.26 x_2 + 6.76 x_3 + 1.05 x_4$$

Где

$$X_1 = \frac{\text{Текущие активы} - \text{текущие пассивы}}{\text{Общие активы}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Сумма резервов фирмы}}{\text{Общие резервы}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Общие активы}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Стоимость обычных акций}}{\text{Общие пассивы}}$$

6.51; 3.26; 6.76; 1.05 - коэффициенты Альтмана (периодически ржи пересматриваются и уточняются в зависимости от отраслевой конъюнктуры).

Если общий счет фирмы превышает 2,6, то она, скорее всего, имеет достаточно устойчивое финансовое положение, если счет меньше 1,1, то организация недалеко от банкротства.

Финансовые показатели сами по себе не являются причиной неудач фирмы. Они всего лишь индикаторы неблагополучия, глубинные причины которого кроются в непосредственной хозяйственной деятельности, а также в стратегии действий, которую выбрало руководство фирмы. Следовательно, неудовлетворительные финансовые показатели должны послужить отправной точкой не только для

пересмотра финансовых планов, но и в первую очередь для переформулирования общей стратегии фирмы.

Анализ корпоративной культуры.

Каждая компания имеет свой, только ей присущий организационный стиль. У каждой фирмы существуют своя философия и принципы, особые методы разрешения проблем и принятия решений, своя деловая практика, свой кодекс ценностей, имеющих наибольшее значение для данной компании, а также особая система внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие «корпоративная культура», наиболее полно выражающее так называемый дух корпорации.

Основой корпоративной культуры являются убеждения и философия компании, определяющая, как ей вести дела, с обоснованием причин, почему это должно выполняться именно таким образом, а не иначе. Корпоративная культура проявляется в системе ценностей и принципах ведения дела, определяемых руководством компании, в этических нормах и официальной политике (особенно по отношению к работникам, профсоюзам, акционерам, покупателям), в традициях организации, в межличностных отношениях, практике контроля за работой персонала, в четких установках и кредо компании, отношении к работникам компании и в особой внутренней среде фирмы.

Убеждения компании и ее деловая практика, лежащие в основе корпоративной культуры, могут формироваться на основе самых различных источников. Это могут быть отдельные личности, рабочие группы, отделы или подразделения компании от самого низа до вершины иерархической пирамиды.

Принципы корпоративной культуры могут быть упрочены путем подбора новых членов команды (компании), чьи цели и поведение соответствуют стилю компании, путем систематического ознакомления новых работников с основными принципами фирмы, а также постоянным упоминанием основных ценностей компании в разговорах с младшим персоналом.

Причиной изменений в концепции корпоративной культуры часто является внедрение компании в новую сферу бизнеса, завоевание новых рынков и ее быстрый рост, сопровождающийся увеличением численности персонала.

Основные ценности компании, принципы, методы ведения бизнеса могут значительно изменяться в зависимости от отдела, географического расположения, подразделения компании или хозяйственной единицы.

Убеждения, цели и практика, определенные в стратегии фирмы, могут совпадать или вступать в противоречие с основными принципами внутрифирменной культуры.

Хороших результатов компания достигает в том случае, если существует полное соответствие между культурой и долгосрочными планами.

Если культура фирмы противоречит принципам деятельности, необходимым для достижения стратегического успеха, в нее нужно внести изменения, причем сделать это как можно быстрее, так как продолжительный и глубокий конфликт между основными положениями культуры и стратегии фирмы ослабляет, а может и полностью разрушить все усилия менеджеров по реализации выбранной стратегии.

Корпоративная культура в различных компаниях по-разному влияет на деятельность и поведенческие нормы. Корпоративная культура может быть слабой и разобщенной, если существует множество субкультур в компании, нет общих ценностей и правил поведения, отсутствуют традиции.

Созданию корпоративной культуры, оказывающей большое влияние на реализацию стратегии компании, могут способствовать три фактора.

1. Наличие сильного лидера, который устанавливает принципы, определяет основные ценности и нормы поведения, являющиеся вполне оправданными с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей, условий конкуренции и стратегии;

2. Твердое намерение руководства компании действовать в соответствии с установленными традициями, при этом принятие решений происходит на основе принципов корпоративной культуры;

3. Проявление постоянной заботы о покупателях, сотрудниках компании и акционерах.

Существует ряд особенностей нездоровой корпоративной культуры, которые могут негативно отразиться на деятельности компании. Одной из таких особенностей является создание такой политизированной обстановки на фирме, которая позволяет влиятельным членам руководства проводить собственную политику и сопротивляться необходимым переменам. В компаниях такого рода большинство решений принимается на основе личных взаимоотношений, при этом интересы компании отступают перед соображениями личной выгоды.

Второй особенностью нездоровой корпоративной культуры является настороженное, а порой и враждебное отношение ко всякого рода инновациям.

Третьей отрицательной особенностью является выдвижение на руководящие посты тех менеджеров, которые придают большее значение организационной структуре компании, бюджету, системе контроля над персоналом, нежели видению, стратегиям, мерам поощрения и стимулирования, созданию корпоративной культуры. Подобный стиль руководства может привести к утрате конкурентных преимуществ компании.

И, наконец, четвертая отрицательная особенность — это нежелание заимствовать и применять чужой опыт.

Устранение этих отрицательных черт корпоративной культуры — достаточно сложный процесс вследствие сильной приверженности людей глубоко укоренившимся ценностям, обычаям, а также эмоциональной привязанности к старым и знакомым методам.

В условиях постоянных изменений, происходящих на рынке, способность быстрого внедрения новых производственных методов и смены стратегии является необходимым условием для удержания компанией лидирующих позиций в течение длительного времени. Для этого требуется такой тип корпоративной культуры, который помогал бы компании адаптироваться к новым условиям рынка.

Существуют два отличительных признака адаптируемой культуры.

1. Наличие руководства, уделяющего больше внимания вечным принципам ведения бизнеса и тем, кто является истинным капиталом организации: потребителям, работникам компании, владельцам акций, поставщикам, чем любой конкретной стратегии или деловой практике;

2. Наличие менеджеров, способных пойти на риск, эксперимент, инновацию, смену стратегии, когда это необходимо для удовлетворения интересов акционеров.)

В условиях адаптируемой культуры руководство компании проявляет постоянную заботу обо всех участниках деятельности фирмы — потребителях, сотрудниках, акционерах, поставщиках, стремясь при этом наиболее полно удовлетворить все их потребности. Ни одна категория участников не может быть проигнорирована; такое справедливое отношение ко всем является одним из основных принципов при принятии решений.

Одной из важных задач является приведение корпоративной культуры в соответствие со стратегией фирмы. Первым шагом является выяснение того, какие аспекты действующей культуры являются стратегически поддерживаемыми, а какие нет. Далее менеджеры должны честно и открыто поговорить со всеми заинтересованными сторонами о тех аспектах культуры, которые необходимо изменить.

Менеджер должен убедить сотрудников, что их усилия не носят поверхностный характер. За разговорами и планами должны следовать реальные шаги по достижению целей. Высший управленческий аппарат должен служить примером для своих сотрудников. К работе над созданием и поддержанием корпоративной культуры необходимо подключить всю управленческую машину.

Цель соединения стратегии и культуры носит долгосрочный характер. Необходимо время, чтобы новые убеждения возникли и отложились в умах служащих.

Положительные ценности и этические нормы дают позитивный импульс всей корпоративной культуре. Существует множество компаний, которые в письменной форме закрепляют провозглашаемые ценности. Табл. 4 показывает сферы, на которые распространяются подобные кодексы чести. Когда этические нормы и ценности определены, они должны быть утверждены и включены в корпоративную политику, практику и поведение.

Таблица 4. Содержание системы ценностей и кодекса поведения.

Что включает в себя система ценностей	Что включает в себя кодекс поведения
<ul style="list-style-type: none"> • Важность потребителя и его обслуживания • Забота о качестве • Развитие инноваций • Уважение к сотруднику и обязательства компании перед ним • Приоритет честности, сотрудничества и этических норм • Уважение интересов акционеров , • Уважение интересов поставщиков • Защита окружающей среды • Корпоративное единство 	<ul style="list-style-type: none"> •Честность и следование законам • Столкновение интересов • Честные методы конкурентной борьбы • Использование внутренней информации и безопасная торговля • Отношения с поставщиками и торговая практика • Получение и использование информации о других • Политическая деятельность • Использование активов, ресурсов и собственности компании • Защита частной информации • Установление цен, заключение контрактов, расчет

При рассмотрении кодексов поведения особое внимание должно быть уделено тем видам деятельности компании, которые особенно чувствительны и уязвимы, — покупки, продажи, политическое лоббирование. В компании должны быть разработаны меры по усилению этических норм и правил поведения, а также предотвращению возможных противоречий.

Использование метода case-study в обучении студентов на практических занятиях по стратегическому менеджменту

Наилучшим способом объяснить студентам курса стратегического управления практическую применимость существующих методов стратегического анализа и выработки стратегии на сегодняшний день является прием обучения с использованием конкретных ситуаций из практики реального бизнеса – так называемый метод case-study. Эта методика широко применяется в западных бизнес - школах и является основой обучения руководителей высшего и среднего управленческого звена практике стратегического управления. В основе подхода case-study лежит понимание того факта, что слушатель только тогда сможет научиться использовать всю гамму инструментов разработки стратегии, когда он сам попробует на реальном примере, предварительно проанализировав его, принять ряд верных стратегических решений. Поскольку временной лаг применяемых кейсов направлен в прошлое, то проверить, насколько адекватны решения слушателя, не составляет труда. При этом нужно учитывать, что даже если решение кейса предложено неверное – это все равно попытка человека поставить себя на место топ-менеджера и принять стратегически важное решение о развитии компании.

Практика обсуждения кейсов со студентами МЭСИ показывает, что решение проблем бизнеса вызывает с их стороны двоякую реакцию. Часть студентов стремится разобраться в ситуации досконально, для того чтобы впоследствии, используя методы выработки стратегии, принять наиболее верное решение и достаточно точно сформулировать стратегию. Другая же часть слушателей воспринимает кейсы слишком поверхностно, и для того, чтобы провести анализ положения компании на рынке и перспектив ее развития, им не хватает тщательности проработки ситуации. В таких случаях приходится более подробно пояснять, в чем заключаются проблемы компании и какие способы их разрешения могут быть применены.

Другой аспект восприятия метода обучения с использованием кейсов сводится к тому, что студенты часто предлагают слишком творческий подход к решению проблем предприятия. С одной стороны в этом есть много плюсов, поскольку многовариантность стратегии не является ее негативной характеристикой. Деятельность будущего топ-менеджера не должна быть ограничена существующими теориями и подходами, а поиск новых вариантов и путей разрешения проблем часто определяет уникальность стратегической позиции фирмы. С другой стороны, творческий подход при отсутствии базовых

теоретических знаний по разработке стратегий часто приводит к банальным ошибкам в решении кейсов.

Использование кейсов накладывает отпечаток на восприятие человеком дальнейшей практики бизнеса: человек, посвятивший анализу или самостоятельной разработке кейсов несколько месяцев, в дальнейшем, когда ему доведется столкнуться с принятием стратегических решений, скорее всего будет использовать серьезный творческо-аналитический подход к разработке стратегии компании.

Основным же достоинством кейсов является возможность проработки ситуаций в больших и малых группах: от 3 до 10 человек. Такой подход позволяет добиться еще большей многовариантности решений, поскольку в практике занятий сначала группа долго обсуждает общее видение проблем предприятия, а затем, если не находится согласованного решения, то предлагается несколько вариантов действий с обоснованием их правильности и адекватности существующей ситуации.

Многие варианты стратегического анализа еще не дают четкого представления о стратегии развития бизнеса, поэтому их использование в решениях кейсов должно сопровождаться собственным аргументированным пониманием проблем и путей их разрешения. Каждое принятое решение студенты курса стратегического менеджмента должны обосновывать с точки зрения практического видения развития бизнеса.