

Н. А. Борзисова  
О. В. Боброва  
Ю. В. Солухова  
М. А. Ширкина



# МАРИОНЕТКИ БИЗНЕСА



Академия

**Марина Анатольевна Шарыпкина**  
**Ю. Солюянова**  
**Нина Богатырева**  
**Оксана Бобкова**  
**Марионетки бизнеса**

*Публикуется с разрешения правообладателя*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=165584](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165584)*

**Аннотация**

Все ваши поставщики, клиенты и партнеры иногда ведут себя неадекватно. Необходимо настроить их на свою волну, заставить плясать под свою дудку. Если это клиенты, самому формировать их запросы. Если поставщики, таким образом их организовать, чтобы оптимально распределить их поставки. Важно иметь не одного поставщика, а несколько, чтобы не зависеть от него полностью. Партнеры по бизнесу ведут скрытую игру. Вам следует их разоблачить, но не говорить им, что вы раскрыли их позицию. Тогда вы сможете использовать это в своих целях. Эта книга о том, как выгодно вести свою игру. Кого, как и когда использовать в своих целях. А также о том, как добиться чего-то от людей и при этом чтобы они думали, что это их собственное решение.

# Содержание

Глава 1. Ваша фирма	4
1.1. Малый или средний бизнес, или Чем вы занимаетесь?	4
1.2. Цели и задачи вашего бизнеса	11
1.3. ОАО, ЗАО или что-нибудь еще? (форма организации бизнеса)	16
1.4. Что у нас внутри, а что снаружи? (Внешняя и внутренняя среда организации)	24
1.5. Фишка твоего дела (секреты успеха деятельности)	40
Глава 2. Ваш консалтинг	51
2.1. Информация, опасности недостатка или переизбытка	51
2.2. Где взять информацию? Консалтинговая фирма или очумелые ручки?	59
2.3. Бизнес-планирование	66
Глава 3. Ваши аутсорсеры (посредники)	83
3.1. Аутсорсинг – посредничество или нечто большее?	83
3.2. Виды аутсорсинга	91
3.3. Преимущества и недостатки аутсорсинга	98
Конец ознакомительного фрагмента.	104

# **Нина Богатырева, Оксана Бобкова, Ю.Солуянова, Марина Шарыпкина Марионетки бизнеса**

## **Глава 1. Ваша фирма**

### **1.1. Малый или средний бизнес, или Чем вы занимаетесь?**

Понятия «предпринимательство» и «бизнес» близки. «Предпринимательство» – это русское наименование определенного вида деятельности, а «бизнес» – иностранное наименование того же вида деятельности. Термин «бизнес» в переводе с английского означает «дело» в смысле предприятия, так как именно предприятие, каким бы оно не было – производственным, торговым или иным – является формой осуществления бизнеса.

В широком понимании слова «дело» рассматривается в смысле теории и практики того или иного предмета. Это может быть банковское дело, страховое дело, биржевое дело и

Т. д.

*Бизнес*– это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.

*Бизнес* – это предпринимательская деятельность, которая осуществляется за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

В России с точки зрения размеров выделяют следующие категории субъектов хозяйствования или бизнеса:

- 1) субъекты малого предпринимательства;
- 2) крупные и средние предприятия.

*Малое предпринимательство* – это деятельность, которая осуществляется относительно небольшой группой лиц или предприятий, управляемых одним собственником. Основными показателями, на основе которых субъекты хозяйственной деятельности относятся к субъектам малого предпринимательства, являются численность персонала, размер уставного капитала, величина активов, объем оборота (прибыли, дохода), средняя численность занятых на предприятии работников, ежегодный оборот, полученный предприятием, и величина активов. Однако почти во всех развитых странах первым критерием отнесения предприятий к субъектам малого предпринимательства является численность работающих.

К *субъектам малого предпринимательства* относятся

(определены Федеральным законом № 88-ФЗ от 14 июня 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»):

1) предприниматели без образования юридического лица (ПБОЮЛ);

2) крестьянские (фермерские) хозяйства (К (ф) Х);

3) малые предприятия – юридические лица (МП), удовлетворяющие следующим двум требованиям:

а) в уставном капитале доля государственной собственности Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, муниципальной собственности, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов не превышает 25 %;

б) доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, также не должна превышать 25 %;

К малым предприятиям относятся предприятия, у которых численность персонала составляет:

1) в промышленности – 100 человек;

2) в строительстве – 100 человек;

3) на транспорте – 100 человек;

4) в сельском хозяйстве – 60 человек;

5) в научно-технической сфере – 60 человек;

6) в оптовой торговле – 50 человек;

7) в розничной торговле и бытовом обслуживании населения – 30 человек;

8) в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности – 50 человек.

Что касается малого бизнеса, спросите сегодня любого предпринимателя, выгодно ли в наше время начинать свое дело.

Предприниматель Наталья Сергеевна занимается предпринимательством с 1996 г. Она считает, что в малом бизнесе бывают разные периоды, но в целом заниматься им выгодно. Наталья Сергеевна особой поддержки со стороны государства не видит, в связи с чем развитие ее предприятия идет малыми темпами.

Предприниматель Марина занимается предпринимательской деятельностью уже два года назад – имеет точку на рынке. Она говорит, что начинала свой бизнес тяжело. Прибыль зависит от городских предприятий. Все говорят о том, что собираются поднимать малый бизнес. Но никаких реальных действий со стороны государства не видно. Малый бизнес и сам поднимется, лишь бы заводы не стояли. Будут у людей деньги – будет прибыль и у предпринимателей.

Ольга только недавно открыла свое дело и пока больше вложила, чем получила. Она говорит, что выгодность – это дело времени. В городе N, в котором живет Ольга, малый бизнес все-таки поддерживается. Во всяком случае, препятствий ни с какой стороны не возникало.

Как видно, мнения предпринимателей различны. Может быть, дело в том, что начинать бизнес в 1996 г. было зна-

чительно проще, чем в настоящее время. Тогда еще не была развита законодательная база. Предприниматели не были обременены огромными налогами, рынок был свободен, и можно было занимать любую нишу.

Сейчас предпринимательством заниматься выгодно только в том случае, если верно определить собственную рыночную нишу и чутко реагировать на малейшие изменения рынка. К тому же все более выгодным становится изготовление конечного продукта: пусть это будет какая-то мелочь, но обязательно востребованная рынком.

Определение среднего бизнеса в России отсутствует, но установлен критерий по числу занятых. Его верхними границами является 250 и 500 человек. Формируется две группы предприятий среднего бизнеса: с численностью занятых до 250 и до 500 человек.

Масштабы российского сектора малого и среднего предпринимательства в России вполне сопоставимы с размерами в Европе и США (на его долю приходится 98 % предприятий).

По статистическим данным самым многочисленным субъектом сектора малого и среднего предпринимательства по России в целом и во всех без исключения федеральных округах являются индивидуальные предприниматели (ПБО-ЮЛ). Их доля в числе хозяйствующих субъектов варьирует от 45 % (Центральный ФО) до 65 % (Южный ФО). Высоко присутствие индивидуального бизнеса и в Приволжском

регионе – около 60 %. Такое высокое присутствие индивидуального предпринимательства в двух названных округах определяется особенностью и спецификой хозяйственного развития региона.

Второй по распространенности субъект в структуре – средние предприятия. В целом самый минимальный вес имеют крестьянские (фермерские) хозяйства.

Малые предприятия – юридические лица в общем числе хозяйствующих субъектов занимают примерно 10 %.

За последние годы произошло достаточно ощутимое увеличение удельного веса среднего бизнеса. Это происходило в основном за счет сокращения масштабов крупного производства.

*Эффективность малого бизнеса* должна постоянно расти. Малым бизнесом являются преимущественно частные предприятия, деятельность которых должна быть нацелена на достаточно высокую прибыль, в противном случае из-за невозможности получения выгоды от масштаба предприятия малого бизнеса закрываются.

Ни для кого не секрет, что эффективность крупного бизнеса обусловлена рядом причин: многие из крупных предприятий являются монополистами на своем рынке и, как правило, они работают в сферах, являющихся наиболее экономически выгодными, у них хорошие отношения с местными органами власти и т. д. Но начать сразу же заниматься крупным бизнесом не возможно, если только вы не оли-

гарх и не планируете расширить бизнес за счет освоения новых рыночных ниш. Для ведения крупного бизнеса необходимы огромные финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Для того чтобы увеличить размеры своего бизнеса до крупного предпринимательства, нужно работать не покладая рук, рисковать, играть и выигрывать. При этом умелое манипулирование в бизнес-игре людьми, ресурсами, информацией приведет в конечном итоге к победе.

## 1.2. Цели и задачи вашего бизнеса

В мире действуют жестокие законы бизнеса. По этим законам одни организации сходят со сцены делового мира, другие продолжают существовать и довольно успешно развиваться. Почему это происходит? Ответ на этот вопрос неоднозначен. Если мы рассмотрим теорию стратегического управления, то увидим, что она связывает разрушение организации с неверно избранной стратегией или вообще с отсутствием таковой. Но все глобальные изменения бизнес-организаций, которые происходят в современном мире в огромных масштабах и в ускоренных темпах, дают веские основания для того, чтобы усомниться в справедливости теории стратегического управления. Некоторые склоняются к тому, что разрушение организации – это закономерный этап развития той или иной организации. Другие склоняются к тому, что причиной гибели организации могут стать неверные тактические действия. Это могут быть неверно принятое решение в условиях недостаточной или недостоверной информации, недостаток ресурсов в необходимое время, неправильная модель управления персоналом, сложные взаимоотношения с государственными органами. Исходя из прошлых ошибок других организаций необходимо строить свою деятельность, чтобы в конечном итоге прийти к запланированному результату.

Каждая организация возникает и существует по закону синергии, который гласит, что люди извлекают выгоду из совместной деятельности там, где одиночные усилия каждого либо нецелесообразны и невыгодны, либо просто невозможны. Нобелевский лауреат в области экономики Рональд Коуз доказал, что организация может существовать при определенном уровне издержек, которые связаны с установлением хозяйственных связей. Для того чтобы достичь намеченных целей, людям выгоднее объединяться и действовать как единое целое, чем быть независимыми.

Перед любой организацией всегда стоит двойная экономическая цель – максимизация прибыли и минимизация цены бизнеса. Получение максимально возможной прибыли может рассматриваться как экономическая цель бизнеса, но для организации в целом экономической целью является минимизация издержек или цены бизнеса.

Сначала происходит формирование бизнеса, а затем возникает сама организация. В противном случае цель такого образования остается неясной. После возникновения бизнеса происходит его развитие, что закономерно влечет за собой увеличение издержек. Организация стремится их минимизировать, в соответствии с чем она возникает и развивается. Распад организации начинается с вырождения бизнеса. Происходит уменьшение массы прибыли, которую способен генерировать бизнес организации на фоне неизменной цены этого бизнеса. В результате сумма издержек оказывается,

слишком высока по сравнению с прибыльностью бизнеса, и именно здесь встает вопрос о несовместности организации и бизнеса. Перед организацией встает вопрос о диверсификации ее производства.

Привлекательность и эффективность бизнеса как определенной деятельности, направленной на получение определенной коммерческой выгоды путем создания и реализации востребованных обществом потребительных стоимостей, зависит от внутренних отношений организации, от ее внешнего окружения, в отрасли и на рынке. Такие системы носят название *бизнес-систем*. Именно в рамках конкретной бизнес-системы организация несет определенные издержки, и это в конечном итоге будет определять, какой окажется цена этого бизнеса.

Таким образом, цели и задачи в бизнесе могут быть различными в зависимости от его характера, масштабов, состояния. В каждом регионе и у каждого отдельного предпринимателя могут возникать свои личные интересы, в соответствии с которыми он ставит определенные цели, которые преследуются при ведении своего дела. Но существуют основные цели, которыми руководствуется каждый бизнесмен независимо от специфики бизнес-системы, в которой он работает:

- 1) получение прибыли;
- 2) накопление средств для воспроизводства;
- 3) достижение передовых позиций на рынке;

4) поиск и удовлетворение спроса потребителей;

5) поиск деловых партнеров.

В получении прибыли заинтересованы все предприниматели независимо от вида деятельности, которая является главной целью и основным стимулом предпринимательства. Она не всегда может выражаться в данных средствах. В качестве прибыли могут выступать выгодные предложения, возможность выгодных позиций и любой другой вид выгоды, который устраивает бизнесмена.

Содержание деятельности бизнеса можно иллюстрировать следующей формулой, отражающей процедуру увеличения получаемых средств или дохода:

$$D-T \dots P \dots T-D,$$

где:  $D$  – объем первоначального капитала;

$T$  – стоимость приобретенных основных фондов и оборотных средств, рабочей силы;

$P$  – производство продукции (товара) или услуг;

$T$  – вновь произведенные товары, обладающие большей стоимостью;

$D$  – сумма денег, полученная за проданный товар.

Бизнес возможен, если на длительный период обеспечено условие:  $D < D$ .

Накопление средств для воспроизводства – задача каждого предпринимателя, это связано с минимизацией цены биз-

неса или его издержек. Однако если его бизнес имел разовый характер, то в данном накоплении необходимости нет.

Поиск и удовлетворение спроса потребителей – основа деятельности бизнесменов. Если есть спрос, есть возможность сбыта, если осуществляется сбыт, соответственно, организуются бизнес-операции.

Поиск деловых партнеров предполагает поиск коллег по бизнесу и контрактов, с которыми заключаются сделки по купле-продаже.

Достижение передовых позиций на рынке обеспечивает конкурентоспособность бизнеса, а одержать победу в конкурентной борьбе – в интересах каждого предпринимателя. В связи с этим каждое предприятие должно не только уметь ставить перед собой цели, но и достигать их. Если вы умеете ставить перед собой краткосрочные цели и достигать их, это еще не значит, что вы способны выжить на рынке. Если у вас нет стратегического видения, в соответствии с которым вы делаете какие-либо тактические шаги, отслеживаете конкурентов, исследуете рынок, строите свои бизнес-операции, технологическую цепочку и весь бизнес-процесс в целом, то ваш бизнес обречен. Нацеливайте свой бизнес на будущее, тактические и оперативные действия осуществляйте исходя из выбранной стратегии. Но не забывайте, что окружающая среда динамично развивается и вам необходимо корректировать стратегию в соответствии с изменившимися условиями.

## **1.3. ОАО, ЗАО или что-нибудь еще? (форма организации бизнеса)**

Любой бизнес связан с типовыми фазами воспроизводственного цикла: производство – обмен – распределение – потребление. Поэтому выделяют три основных вида предпринимательской деятельности: производственный, коммерческий, финансовый. В их состав могут включаться другие виды предпринимательства: страховое предпринимательство, посредническое и т. д.

Производственное предпринимательство связано с производством и потреблением товаров и услуг, коммерческое – с их обменом, распределением и потреблением, а финансовое – с обращением и обменом стоимостей.

Наиболее приоритетным является производственное предпринимательство, за ним следуют коммерческое и финансовое.

Основным полем для производственного предпринимательства являются производственные предприятия; для коммерческого предпринимательства – торговые заведения, товарные биржи; для финансового предпринимательства – коммерческие банки, фондовые биржи.

Но независимо от того, каким видом предпринимательства вы собираетесь заниматься, вам необходимо будет определиться с формой организации своего бизнеса. Что выбрать

– ПЮОЮЛ, АО, ООО, ПК или какую-либо другую форму?

Наиболее простой формой организации предпринимательской деятельности является *индивидуальный предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ)*. Эта форма организации бизнеса относится к малому бизнесу и предполагает не только экономическую и юридическую самостоятельность предпринимателя, но и личную ответственность за результаты своих действий, которая по принятым обязательствам распространяется на все его личное имущество. Имущество по закону может быть взыскано в судебном порядке.

В соответствии с Гражданским кодексом РФ на предпринимательскую деятельность граждан распространяются правовые нормы, регулирующие деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями. Индивидуальный предприниматель выступает на равных с юридическими лицами.

Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица *имеет право*:

- 1) открывать расчетный счет в банковском учреждении;
- 2) создавать свой товарный знак;
- 3) заключать сделки и подписывать хозяйственные договоры;
- 4) получать банковский кредит;
- 5) платить налоги;
- 6) отвечать по своим обязательствам – быть истцом и от-

ветчиком в суде (в том числе арбитражном) по имущественным спорам с юридическими лицами;

7) использовать наемный труд других граждан и т. п.

Индивидуальное предпринимательство имеет следующие **преимущества:**

- 1) простая и короткая процедура регистрации (ликвидации);
- 2) достаточно простое ведение бухучета и отчетности;
- 3) применяемые ставки налогообложения доходов являются более низкими по сравнению с юридическими лицами;
- 4) отсутствует необходимость вставать на учет в органы Госкомстата.

Если вы только организуете свой бизнес, то предпринимательство без образования юридического лица является наиболее подходящей формой. Дальше существуют 3 пути вашего развития. Первый – если выбранная рыночная ниша оказалась неэффективной и вам необходимо либо диверсифицироваться, либо закрывать свое дело. Второй путь – ваш бизнес успешно процветает, но вы не собираетесь расширять его. И третий – вы удачно вложили деньги, ваш бизнес идет в гору, у вас постепенно накапливается капитал, в какой-то момент вы понимаете, что необходим переход в категорию корпоративного бизнеса с образованием юридического лица.

Перед вами встает вопрос: какую организационно-правовую форму организации выбрать. В соответствии с гражданским законодательством существует несколько видов орга-

низационно-правовых форм юридических лиц. И если вы недостаточно подкованы в юридических вопросах, вам понадобится опытный консультант. Не пренебрегайте данным советом, так как необдуманный выбор организационно-правовой формы может стать причиной возникновения в дальнейшем целого ряда проблем.

На сегодняшний день существуют следующие распространенные формы коммерческих организаций и предприятий:

- 1) закрытое акционерное общество (ЗАО);
- 2) общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- 3) открытое акционерное общество (ОАО);
- 4) производственный кооператив;
- 5) другие организационно-правовые формы.

Если вы ведете свой бизнес в сфере малого и среднего бизнеса, то наиболее предпочтительными формами коммерческих организаций являются *закрытое акционерное общество (ЗАО) и общество с ограниченной ответственностью (ООО)*.

Эти формы имеют между собой много общего:

- 1) ЗАО и ООО имеют одинаковый порядок и условия ведения хозяйственно-финансовой деятельности и налогообложения;
- 2) порядок формирования и размер минимального уставного капитала в ЗАО и ООО одинаковы (уставный капитал равен 100 минимальным размерам оплаты труда);

3) ограничения по численности учредителей составляют от 1 до 50 лиц, как юридических, так и физических.

ЗАО и ООО имеют несколько различий. Эти различия необходимо учитывать при выборе между этими двумя организационно-правовыми формами:

1) имущественные интересы участника ООО больше защищены по сравнению с акционером ЗАО:

а) если участник ООО собирается выходить из состава организации, то ему выплачивается действительная стоимость его доли в имуществе ООО либо в денежной форме, либо, если получено согласие выходящего участника, выдается имущество такой же стоимости в натуре;

б) если участник ЗАО собирается выходить из состава организации, то он имеет право продать имеющиеся у него акции по рыночной стоимости, которая, несмотря на значительную величину чистых активов ЗАО, может быть весьма малой. А имущество и активы акционерного общества распределяются среди акционеров лишь в случае его ликвидации.

Если посмотреть на это с другой стороны, то такое положение вещей дает ЗАО по сравнению с ООО преимущества. Имущество ЗАО является более защищенным в связи с меньшей вероятностью и возможностью его растаскивания;

2) после государственной регистрации ЗАО в обязательном порядке должно зарегистрировать выпуск своих акций в Федеральной службе по финансовым рынкам (ФСФР). Дан-

ная процедура является обязательной, дополнительно оплачивается и требует времени. Но пока акции проходят регистрацию, ЗАО уже с момента своей государственной регистрации вправе осуществлять хозяйственно-финансовую деятельность без всяких ограничений;

3) в плане сложившегося психологического восприятия ООО и ЗАО как субъектов хозяйственной деятельности ЗАО является более предпочтительной формой по сравнению с ООО, так как ЗАО – это предприятие, которое имеет более высокий статус и воспринимается деловыми партнерами и должностными лицами различных уровней с большим уважением и доверием.

В конечном итоге мы приходим к таким *выводам*: ООО – более простая и дешевая организационно-правовая форма, но она имеет по сравнению с ЗАО более низкую деловую репутацию и в соответствии с этим заслуживает меньшего доверия.

Также в деловом обороте достаточно распространена такая организационно-правовая форма коммерческой организации, как *открытое акционерное общество (ОАО)*. ОАО отличается от ЗАО тем, что имеет более высокий деловой статус, уставной капитал ОАО должен составлять 1000 минимальных размеров оплаты труда, тогда как у ЗАО 100. Закончив очередной финансовый год, ОАО обязано проводить аудиторскую проверку, в связи с чем должно привлекать независимую аудиторскую организацию (аудитора). Ежегод-

но ОАО публикует в средствах массовой информации (газетах, листовках, TV и других источниках), доступных для всех акционеров этого ОАО, годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков, а также другую информацию. Число акционеров в ОАО не ограничено. Если в составе акционеров произошли изменения (без изменения общей величины уставного капитала, номинала и количества акций), то ЗАО обязано зарегистрировать такие изменения в государственных органах в порядке, установленном действующим законодательством. ОАО в таком случае вносит сведения об изменении в составе акционеров в свой внутренний документ-реестр акционеров. Если акционер решил продать свои акции, то другие акционеры ЗАО пользуются преимущественным правом приобретения продаваемых акций по цене предложения. В ОАО акционер имеет право продать свои акции любому лицу по своему выбору.

Также к числу наиболее востребованных организационно-правовых форм организаций относится *производственный кооператив (ПК)* – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной и иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении членами ПК имущественных паевых взносов.

В соответствии с законодательством число членов ПК не должно быть менее 5. Кооператив отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему на праве собственности

имуществом. Члены ПК несут по обязательствам ПК субсидиарную ответственность в порядке, предусмотренном уставом ПК.

Еще существуют другие организационно-правовые формы организаций. Это могут быть общество с дополнительной ответственностью (ОДО), различные товарищества (товарищество на вере, полное товарищество). Все эти организационно-правовые формы имеют свои специфические особенности, которые являются невыгодными при ведении предпринимательской деятельности в условиях хаотичного рынка, фискального засилья в законодательстве и на практике применяются крайне редко.

Следует отметить, что правильный выбор организационно-правовой формы способствует более эффективному осуществлению уставных целей организацией и успешному управлению ее деятельностью, позволяя не вступать при этом в противоречие с буквой закона.

## **1.4. Что у нас внутри, а что снаружи? (Внешняя и внутренняя среда организации)**

Мы не одиноки в этом мире. Вокруг все время что-то крутится и вертится, в том числе и вокруг нашей организации. В менеджменте это называется средой. И каждое действие той или иной организации возможно только в том случае, если среда допускает это действие. Внутри организации находится так называемая внутренняя среда, которая является источником ее жизненной силы. Внутренняя среда организации содержит в себе потенциал, этот потенциал дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в сложившихся условиях. Но не все так безоблачно, внутренняя среда может также породить определенные проблемы и даже привести к гибели организации. Обычно это происходит тогда, когда внутренняя среда не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда – это «источник энергии», который питает вашу организацию ресурсами, поддерживает ее внутренний потенциал на должном уровне. Между организацией и внешней средой происходит постоянный обмен, обеспечивая возможность выживания. Но по законам экономики ресурсы внешней среды ограничены. А на рынке существует

много организаций, которые также претендуют на те же самые ресурсы. Поэтому всегда существует возможность того, что именно ваша организация не сможет получить нужные ресурсы в необходимое время и место, что негативно отражается на ее потенциале. Задача любого руководителя – это обеспечить такое взаимодействие своей организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить свое поведение в тех или иных ситуациях, вы должны иметь обширное представление как о своей внутренней среде, так и о внешней, тенденциях ее развития и своем месте, занимаемом в ней.

### **Внутренняя среда организации**

Вы можете повлиять на внутреннюю среду организации, которая состоит из органичного числа переменных, когда это необходимо. Но для этого необходимо выделять и знать их.

*Внутренние переменные* – это факторы, которые находятся внутри организации. Они в основном являются результатом управленческих решений, что не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Зачастую внутренний фактор – это нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Рассмотрим эти внутренние переменные.

**Цели организации.** Организация должна состоять хотя

бы из 2 человек с осознанными общими целями. Одновременно организация – это средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. А цели – это конкретный конечный результат, которого вы стремитесь добиться, работая вместе. Если вы правильно сформулируете свои цели и поставите задачи, то решение уже на 50 % успешно.

Как всем уже известно, основной целью не только вашей работы, но и большинства других организаций является получение прибыли.

**Структура организации** – это выделение отдельных подразделений вашей организации, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации выражается через *специализированное разделение труда*. Во многих современных организациях разделение труда специализировано, т. е. закреплено конкретной работы за специалистами – теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

**Задачи организации.** *Задача* – это установленная какими-либо документами работа, которая должна быть выполнена в соответствии с установленным способом, а также в заранее оговоренные сроки. Задачи вообще предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность обычно включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Необходи-

мо, чтобы задачи выполнялись определенным способом и в определенные сроки, так как считается, что в этом случае организация будет действовать успешно.

Каждая организация выполняет три категории задач: работа с людьми, предметами, информацией. Например, если рассматривать производственный процесс, то люди на заводском конвейере выполняют техническую работу. Мастер же, наоборот, работает с людьми. Менеджеры высшего звена компании в основном работают с информацией.

**Технология.** Каждый из нас связывает это понятие с изобретениями и машинами, например с компьютерами. Но на самом деле это понятие значительно шире. Существуют специальные технологии управления людьми, информацией и материалами.

**Люди.** Как говорят современные ученые, только люди способны создавать определенный продукт, они в том или ином качестве участвуют в производстве. Они являются основой любой организации. Если бы не было людей, то не было бы и организации. Именно они определяют, чем является организация.

Исходя из этого, люди для вас являются «предметом номер один». Вы как управленец должны формировать свои кадры, устанавливать систему отношений между ними, включать их в созидательный процесс совместной работы, способствовать их развитию, обучению и продвижению по работе.

Кроме вышеперечисленного, внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В конечном итоге можно выделить 5 групп процессов, которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Рассмотрим их.

1. Производство: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановка кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

2. Маркетинг: изучение рынка; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт.

3. Финансы: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

4. Работа с кадрами: обеспечение производственной и других сфер людскими ресурсами – найм, подготовка и переподготовка.

5. Экаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности): управление процессом обработки и анализа финансо-

вой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций.

## **Внешняя среда организации**

Сегодня внешняя среда изучается не менее тщательно, чем внутренняя. Вы должны знать состояние внешней среды и уметь реагировать на ее изменения, будь то действия ваших конкурентов, изменения технологии и др.

Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны, т. е. изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Число внешних факторов, которые действуют на организацию и на которые она вынуждена реагировать, очень велико. Если, например, на организацию давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. И чем более развитой является ваша организация (использует многочисленные и разные технологии, испытывает более быстрое развитие), тем больше разнообразных факторов будет действовать на нее, ставя ее в более сложные условия. Внешняя среда динамична, непостоянна, в ней все время происходят изменения.

Вам необходимо постоянно приспосабливаться к ее изменениям.

Внешняя среда любой организации делится на среду прямого воздействия и на среду косвенного воздействия.

*Среда прямого воздействия, или непосредственное деловое окружение организации.*

Сюда относятся прежде всего **поставщики**. Если рассматривать вашу организацию как определенный процесс, то она имеет вход и выход, она преобразует входы в выходы. К входу вашей организации относятся материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. И именно поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Вам выгодно иметь не одного, а несколько поставщиков, чтобы иметь некую независимость, и если вдруг один из ваших поставщиков отказывается от сотрудничества с вами, то у вас в запасе есть еще несколько.

**Законы и государственные органы** также влияют на организацию, хотя на первый взгляд это влияние незаметно.

Ваша организация имеет определенный правовой статус: единоличное владение, название компания, корпорация или некоммерческая корпорация, и именно это определяет, как вы можете вести свои дела и какие налоги платить. Налоговые ставки определяет государство с помощью налоговой системы, государственной собственности и бюджета, и через законодательные акты.

**Потребители.** Деятельность любой организации нацеле-

на на удовлетворение потребностей потребителей. Значение потребителей для бизнеса очевидно. И вся ваша работа строится исходя из этого. Вы можете просто следовать потребностям потребителей, но можете и создавать эти потребности, лидируя на рынке. Если у вас большая организация, то вы можете ориентировать свои структуры на крупные группы потребителей, от которых в наибольшей мере зависите.

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

**Ваши конкуренты.** Их влияние на организацию невозможно оспаривать. Вы должны четко понимать, что необходимо удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают ваши конкуренты, иначе вам не продержаться долго на плаву.

Важнейшим условием процветания вашей фирмы является это постоянное совершенствование, и прежде всего на базе современных достижений науки и техники. Если вы будете стараться следовать последнему слову технологии, то научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести вашу фирму на вершину успеха.

*Факторы среды косвенного воздействия илиобщее внешнее окружение.*

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда

прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно используется такой метод, как прогнозирование. Основные факторы среды косвенного воздействия: технологические, экономические, социокультурные и политические, а также взаимоотношения с местными сообществами.

**Технология** является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию (например, в областях автоматизации, информатизации и др.). Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Вы должны постоянно сохранять конкурентоспособность, используя достижения научно-технического прогресса, именно те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Если у вас в организации применяются непосредственно технологии высокого уровня, то вы должны достаточно быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. В любом случае, чтобы сохранить конкурентоспособность, вы просто вынуждены идти в ногу по крайней мере с теми разработками, от которых зависит эффективность деятельности.

## Состояние экономики

Также вы должны уметь оценивать состояние экономики и то, каким образом ее изменения скажутся на деятельности вашей компании. Если, например, прогнозируется инфляция, то необходимо увеличение запасов поставляемых организации ресурсов, провести с сотрудниками переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдерживать рост издержек в скором будущем. Также вы можете решить сделать займы, так как когда наступят сроки платежей, деньги будут стоить дешевле, и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозы говорят об экономическом спаде, то вы можете уменьшить запасы готовой продукции, поскольку могут возникнуть трудности с ее сбытом, сократить часть работников, отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это в основном происходит тогда, когда федеральное правительство, чтобы сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, пытается регулировать налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. А когда этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, то коммерческие банки должны потупить так же, чтобы не оказаться вне игры. Вам сложнее получить заем, а если это происходит, то стоит он дороже. Государство может понизить на-

логи, что увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости, и таким образом способствует стимулированию бизнеса.

Важно понимать то, что какое-либо конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное – на другие организации.

**Социокультурные факторы** – это установки, жизненные ценности и традиции вашей организации. Если рассматривать их подробно, то социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. Также важны отношения вашей организации с населением того района, где она функционирует. Независимые СМИ являются фактором социально-культурного окружения, они способны формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг, а поэтому отношения вашей организации с ними имеют огромное значение.

Вы скажете, что **политические факторы** оказывают незначительно влияние на деятельность вашей организации, но это не так. Настроения администрации, законодательных органов и судов влияют на бизнес. Эти настроения довольно тесно увязаны с социокультурными тенденциями, и результатом их влияния являются действия правительства, такие как налогообложение доходов организации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, контроль за ценами и заработной платой и др.

Почти для всех организаций большое значение имеет **отношение к ней местного населения**, ведь ей приходится функционировать в этом обществе. Ведь в каждом конкретном городе существуют свои законы и установки по отношению к бизнесу, именно они определяют, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия.

Если ваша организация действует на **международном уровне**, то на нее влияют факторы, описанные выше, но одновременно среда функционирования достаточно сложна. Это обусловлено определенной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. В каждой стране существуют своя экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития. И если вы работаете на рынке в другой стране, то при осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля должны принимать такие различия в расчет.

Если вы собираетесь проникнуть на **международный рынок**, то для вас предусмотрено несколько путей:

1) *экспорт* – самый простой путь проникновения на международные рынки. Вы продолжаете производить всю продукцию в своей стране, но для координации экспорта необходимо создать независимую торговую компанию или посредническую службу для облегчения заключения сделок с иностранными покупателями. Затем, когда произойдет рас-

ширение экспорта, вы можете создать экспортный отдел с управляющим по экспорту, относящимся к среднему уровню в иерархии управления;

2) *лицензирование*. Если ваша организация занимается новыми технологиями и идеями, то вы можете продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству, заключив с ним соглашение о лицензионных платежах, т. е. вы предоставляете иностранной компании право на использование патентов или технологии в обмен на возмещение затрат в форме лицензионных платежей или платы за услуги;

3) вы можете создать *совместные предприятия*. Это происходит следующим образом: две или большее число компаний вкладывают средства в производственные мощности. Участники этого альянса являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии;

4) *прямые капиталовложения*. Если у вас достаточно средств для того, чтобы выпускать продукцию за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями, то вы можете смело размещать свое производство там.

Для того чтобы эффективно действовать на международном рынке, вы должны научиться понимать **факторы международной среды**. Вам необходимо избежать ошибок принятия среды другой страны как внутренней среды

своей страны.

Главное значение здесь имеют 4 фактора.

*Культура* – это господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. В каждой стране существует своя культура, она влияет на стиль повседневной жизни. При языковых различиях – в силу расхождения значений, придаваемых словам, а также проблем, связанных с переводом – могут возникать барьеры на пути обмена информацией. Культуры разных народов имеют различия в установках по поводу власти, значениях работы, роли женщины в обществе, готовности рисковать. Исследователи установили, что именно проблемы человека, обусловленные работой в иной культуре, обычно становятся причиной неудач компаний в деятельности за границей. Для того чтобы преуспеть, вам следует выявлять культурные различия, менять свое поведение в межличностных контактах, а также принимать стиль и методы деловой практики и руководства чужой страны.

*Экономика.* Компании, которые осуществляют свою деятельность в международной среде, должны постоянно анализировать экономические условия и тенденции, наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Результатом станет повышение эффективности принятых решений и планирования.

Также к числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дела за границей, относятся:

уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВВП, налогообложение и общий уровень экономического развития.

*Законы и госрегулирование.* Вы, занимаясь бизнесом в своей стране, зависите от внутренних законов, но выступая на международных рынках, вы вынуждены считаться с множеством законов и нормативных актов, связанных с налогообложением, патентами, трудовыми отношениями, стандартами на готовую продукцию, ценообразованием и представлением сведений государственным учреждениям.

*Политическая обстановка.* Как мы уже рассматривали выше, внутренний рынок находится под влиянием политических событий, поэтому политические факторы влияют на операции в сфере международного бизнеса.

Рассмотрев и проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, можно сделать основные выводы.

От внутренних переменных зависит внутреннее благополучие Вашей организации, взаимодействуя, они, способствуют достижению общих целей организации. Также вы должны учитывать внешнее окружение: факторы прямого воздействия и косвенного воздействия. Факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда наиболее сложна и неопределенна для изучения.

Внешние и внутренние факторы среды в совокупности оказывают решающее воздействие на функционирование

организации. Они тесно переплетены и влияют друг на друга. Вам просто необходимо уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, принимая на основе этого верное решение.

## **1.5. Фишка твоего дела (секреты успеха деятельности)**

В чем заключается успех того или иного дела? На этот вопрос не существует однозначного ответа. Это зависит от многих факторов: от имеющихся ресурсов, работающего персонала, таланта руководителя проекта, ситуации на рынке. Ваша фирма должна постоянно развиваться, идти вперед, диверсифицируя производство: модифицируя старые производственные линии и открывая новые, более эффективные и приспособленные к рынку. И главным является то, что вам необходимо угадать, в каком направлении будет двигаться рынок. Также можно формировать это направление, но сделать это значительно сложнее и дороже. В связи с этим конкурентов делят на 3 категории: лидеры, последователи и отстающие. Лидеры – это те компании, которые постоянно внедряют в производство новые технологии, позволяющие снизить цену на продукт, и первыми выпускают новые продукты или новинки. Они первыми «снимают сливки» после продажи новинок. Затем в игру включаются последователи. Они первыми выявляют появившиеся новинки, используя бенчмаркетинг, делают так называемые клоны на продукты или услуги (для товара и услуги характерны массовость). Последователи, используя опыт лидеров, могут производить более дешевые товары, лучшего качества, чем у лидеров. Но

им приходится нести значительные затраты, в основном на рекламу товара или услуги. Их прибыль значительно меньше, чем у лидеров. Грань между лидерами и последователями очень тонкая, и компании могут легко переходить ее при производстве разных видов товаров или услуг. Отстающие начинают производство подобных товаров и услуг самыми последними. Им ничего не остается, как сворачивать свое производство, так как рынок уже насытился и требует новых товаров. Таким образом, товар имеет определенный жизненный цикл (появление – размножение – уход). Из вышесказанного видно, что эффективными являются лидеры и их последователи, а отстающие в конечном итоге проигрывают. Так к какой категории относится ваша компания, на какой стадии товара или услуги вы начинаете производство? И если вы лидер, то у вас, кроме положительных моментов, существуют и отрицательные: конкуренты «дышат вам в спину», стремятся с помощью шпионажа выявить ваше ноу-хау, вы – образец или идеал, к которому все стремятся, и, чтобы удержать такую позицию требуется очень много затрат. Если вы последователь, то, развиваясь, вы можете стать лидером, но и у вас есть отрицательные моменты в деятельности: ваша прибыль не так велика, как у лидеров, Вы должны постоянно отслеживать поведение основных конкурентов, а то недолго перейти в разряд отстающих. Что же касается отстающих, то если они по мере развития не переходят в категорию последователей или лидеров, то их деятель-

ность обречена на провал: вы не получаете прибыли, соответствующей произведенным затратам. И формула: Издержки] Прибыли = Ï говорит сама за себя. Для того чтобы вести эффективную деятельность, необходимо управлять ею эффективно. Вы можете повлиять на успех дела, управляя только внутренними факторами (ресурсами, персоналом и др.). Управлять внешними факторами невозможно, на них можно только оказывать влияние в той или иной степени. Но ваше стратегическое чутье должно подсказывать направление, в котором следует идти. Если у вас его нет, то его необходимо развивать, дабы ваше дело не было обречено на провал. При всем при этом, изначально начиная проект, необходимо просчитать все возможные альтернативы, которые могут возникнуть в зависимости от того или иного определяющего фактора, чтобы в сложившейся ситуации у вас был молниеносное решение проблемы и вы могли выиграть или получить минимально возможный результат в любой ситуации. Вы можете использовать в этом теорию игр, которая на упрощенной модели, зачастую просто на бумаге, позволяет обыграть несколько вариантов развития событий.

Новый проект – это звучит гордо, но не всегда он в конечном итоге приводит к запланированному результату, и, что еще хуже, может привести к полному провалу, чего вам, конечно, не хотелось бы. Ведь разработка нового коммерческого проекта относится к умению образного мышления, которое усиливает ваши возможности и определяет спрос на

рынке.

Необходим алгоритм ваших действий. Приведенные ниже шаги должны помочь вам начать такую разработку:

- 1) определите «видение» бизнеса;
- 2) определите ваши сильные и слабые позиции и то, чем бы вы хотели заниматься;
- 3) просчитайте спрос рынка.

Теперь рассмотрим этот алгоритм более детально.

## **«Видение» бизнеса**

Для того чтобы представить, что это такое, проведем небольшой эксперимент. Необходимо закрыть глаза на несколько минут и представить перед собой образ своей жизни через 5 лет. Детализируйте созданный вами образ с помощью вопросов:

- 1) а где вы будете жить?
- 2) а как будете проводить свои дни?
- 3) какой работой вы будете заняты?
- 4) вы один будете работать или в коалиции с кем-то еще?
- 5) каково будет ваше окружение?
- 6) что вы будете делать, когда не будете работать?

Вопросов может быть множество. Не ограничивайте себя этими вопросами, необходимо создать живой образ себя, ка-

саясь тех вещей, которые наиболее важны для вас. Как вы уже, наверное, заметили, все эти вопросы личного характера, но они будут влиять на бизнес, которым вы занимаетесь сейчас, и неважно, городской или сельский ВЫ житель, или человек, постоянно путешествующий, или постоянно сидящий за компьютером, любящий решать дела, лично встречаясь с людьми или сидя у телефона. Данные предпочтения помогут вам создать основу для выбора сферы бизнеса (прояснить «призрачное» будущее) и поставить перед собой ясные и четкие задачи.

Обычно это упражнение лучше всего проделывать с кем-то вдвоем и делиться своими мыслями по этому поводу. Или можно записывать свои воображаемые планы, чтобы они обрели более конкретную форму.

Вы сможете более четко увидеть ближайшие и отдаленные перспективы вашей компании. А когда вы определитесь, чего хотите, то, просчитав все шаги, необходимо будет стремиться к их достижению.

## **Сильные и слабые позиции**

Иногда бывает полезным как можно чаще заглядывать внутрь себя и внутрь компании, чтобы понять, что нравится, а что не нравится, и в какой сфере деятельности ваша

компания наиболее компетентна. Одно дело – выработать успешную коммерческую идею или проект, и другое дело – выработать ее именно в той сфере бизнеса, которая наиболее соответствует вашим навыкам и наиболее интересна вашим работникам как профессионалам. Ваш бизнес должен постоянно подстегивать ваш интерес к нему, чтобы вы и ваш бизнес могли долго процветать.

Составьте 3 вида списков, которые будут способом для достижения такой цели:

*1. В чем ваши наиболее сильные и слабые стороны?*

Каждый человек, а тем более компания в чем-нибудь сильны, а большое количество умений и навыков могут служить основой для ведения хорошего бизнеса. Например, вы можете быть организованным человеком от природы или обладать профессиональной сноровкой в деле решения проблем. Вероятно, что вы настолько привыкли к своим навыкам, что перестали их замечать, и они не смогут прийти к вам на ум немедленно. Поэтому составляйте их список постепенно, наблюдая за собой в течение нескольких недель, и не пытайтесь специально заметить свои деловые способности. Также можно спросить у людей, которые вас хорошо знают, об их впечатлениях по поводу ваших профессиональных навыков и способностей. Наверняка Вы знакомы с так называемым SWOT-анализом, который позволяет объективно оценить вашу компанию. Выпишите все основные сильные стороны: чем она сейчас хорошо занимается. Здесь можно ис-

пользовать мнение населения, которое покажет самые сильные стороны организации. А также необходимо будет выписать в отдельную колонку слабые стороны, возможности компании (что она может делать и кого использовать еще лучше), а также вероятные риски потерь, которые всегда есть у любой компании, как со стороны конкурентов, так и со стороны рынка. В результате у вас получится следующая таблица.

## Таблица 1.1. Матрица SWOT

	<b>Возможности</b> 1. 2. 3.	<b>Угрозы</b> 1. 2. 3.
<b>Сильные стороны</b> 1. 2. 3.	<b>ПОЛЕ «СИБ»</b>	<b>ПОЛЕ «СИУ»</b>
<b>Слабые стороны</b> 1. 2. 3.	<b>ПОЛЕ «СЛВ»</b>	<b>ПОЛЕ «СЛУ»</b>

Составив эту таблицу, необходимо ее проанализировать. Перед вами, как на ладони, лежат ваши сильные и слабые стороны, а также возможности, которые необходимо использовать, и угрозы для деятельности. Необходимо подумать, как можно удержать сильные позиции, слабые перевести в сильные, возможности кампании преобразовать в сильные

стороны, а угрозы нейтрализовать. Вы будете иметь более полное представление о том, что представляют собой ваша компания и ваши сотрудники и куда необходимо двигаться.

*2. Приобретены ли какие-либо навыки на протяжении всего периода работы*

Работали вы в традиционной деловой обстановке или нет, вы, без сомнения, накопили достаточно профессионального опыта. Запишите все те виды работ, за осуществление которых вы когда-либо были ответственны; запишите также, какие различные задачи вы способны и умеете решать. В этом списке должно быть не менее 10 отдельных пунктов. Также за годы работы вашей компании у вас наверняка сложились определенные отношения с органами власти и другими образованиями и компаниями. Запишите, с кем у вас никогда не возникало никаких проблем, какие проблемы вам удавалось решать быстро и бесконфликтно.

*3. Ваше любимое*

Внесите в этот список вещи, которые вы любите делать. Это может оказаться не настолько легко, как кажется на первый взгляд. В этом списке должно быть не менее 10 пунктов. Определите, чем вы любите заниматься, а чем – не очень. Наверняка, там будет то, что у вас получается лучше всего. Этот список время от времени необходимо пересматривать и вносить туда новые изменения. Это необходимо для того, чтобы понять, чем вы как руководитель должны будете заняться в ближайшее время. И не все дела, которые вы любите

те, окажутся в этом списке через некоторое время, так как есть вещи, которые вам вообще не следует делать как руководителю (например, до тонкостей знать, что творится в вашей бухгалтерии, даже если вы по образованию бухгалтер). Вы должны заниматься своим делом, а не выполнять чьи-то обязанности!

Все эти три списка храните в доступном для себя месте в течение некоторого времени и постоянно обращайтесь к нему. Все это поможет не только самоорганизовать себя, но и вырабатывать хорошие идеи, имеющие коммерческий успех.

## **Спрос рынка**

До сих пор вы занимались в большей степени внутренним самоанализом и анализом вашей компании, который необходим для выработки успешной стратегии вашей деятельности и нового проекта. Теперь вам необходимо «посмотреть на внешний мир», и попытаться выяснить спрос, который вы можете удовлетворить вашим продуктом или услугами.

Составьте список из нескольких пунктов и новинок в мире бизнеса. Посмотрите на этот список: не пора ли половину из него выкинуть? А «пробелы» можно заполнить новыми позициями. И если вы пришли к такому выводу, то необходимо заняться поиском новых идей, которые помогут со-

здать новый продукт или услугу, которая будет иметь спрос на рынке.

Деятельность любой компании зависит от того, насколько хорошо она планирует свою деятельность, насколько быстро реагирует на сложившуюся ситуацию, насколько может перестроить свою деятельность в соответствии с требованиями населения. Руководитель должен учитывать это в деятельности своей компании, знать ее возможности и умело это использовать. Этому поможет вышеизложенная методика.

# Глава 2. Ваш консалтинг

## 2.1. Информация, опасности недостатка или переизбытка

Что означает термин «информация»? До середины XX в. под информацией (от лат. *informatio* – «разъяснение», «изложение») понимались сведения, передаваемые друг другу.

На данный момент точного определения понятия «информация» не существует. В тех или иных книгах можно встретить разные определения информации, но все они опираются на такие понятия, как «сведения», «данные», которые являются синонимами определяемого понятия.

*Информация* – это сведения об окружающем нас мире, о протекающих в нем процессах, которые воспринимают живые организмы, управляющие машины и другие информационные системы.

Различают следующие формы существования информации. Статическая, или неподвижная, информация – это книги, рисунки, записи, фото и т. п. Динамическая, или изменяющаяся, информация – это процессы передачи информации.

Информацию можно разделить на такие два вида, как:

1) биологическая информация, которая обеспечивает

жизнедеятельность отдельно взятого живого организма (например, генетическая информация);

2) социальная информация, которая неразрывно связана с практической деятельностью человека (например, научная, техническая, финансовая, специальная, массовая и другая информация).

Информация по отношению к окружающей среде бывает трех типов.

1. Входная информация – информация, которую система воспринимает от окружающей среды.

2. Выходная информация – информация, которую система выдает в окружающую среду.

3. Внутренняя, внутрисистемная информация – информация, которая хранится, перерабатывается, используется только внутри системы.

Пример. Вы воспринимаете, анализируете, обрабатываете входную информацию, скажем данные по биржевым прогнозам, и формируете соответствующую выходную реакцию – как вам поступить с акциями, покупать их или продавать.

Информация по отношению к конечному результату проблемы бывает исходной – начальной, промежуточной – полученной, используемой в процессе актуализации информации и результирующей – полученной после завершения ее актуализации.

Например, при изначальном ознакомлении с определенной ситуацией вы получаете начальную информацию, от ко-

торой будете отталкиваться в своем поведении в дальнейшем. Затем, когда вы уже освоили ситуацию, у вас складывается другое ощущение относительно ситуации – это промежуточная информация. И, наконец, результирующая информация – вы завершаете ситуацию с каким-либо окончательным результатом.

Информация постоянно изменяется, в связи с чем выделяют такие ее виды, как:

- 1) постоянная информация – это информация, которая никогда не изменяется при ее обновлении;
- 2) переменная информация – это информация, которая изменяется при ее обновлении;
- 3) смешанная информация – это условно-постоянная или условно-переменная информация.

По степени доступности информация бывает:

- 1) открытой, или общедоступной;
- 2) закрытой, или конфиденциальной, ориентированной на определенный узкий круг лиц или на одного человека;
- 3) смешанной.

*Информация должна обладать определенными свойствами.*

Она должна быть полной, т. е. содержать максимально возможное количество информации об определенном объекте. Информация должна быть структурированной, т. е. иметь возможность выделения информации из получаемых сигналов. Она должна быть понятной, ясной, доступ-

ной получателю, т. е. иметь возможность определения цели, назначения и смысла информации. Достоверность, надежность, отсутствие искажений информации – одно из главных свойств информации. Ценность информации определяется ее необходимостью, полезностью, влиянием на поведение ее получателя. Информация должна быть актуальной и значимой, т. е. быть необходимой именно в данный момент.

Каждое предприятие действует в условиях риска, так как нельзя заранее знать исход того или иного дела. На ту или иную ситуацию действует великое множество факторов. Просчитать каждый фактор и определить степень влияния на исход события просто нереально. При функционировании вашей организации принятие решений может происходить в различных условиях, где главную роль играет та или иная степень владения информацией.

Вы можете полностью владеть необходимой информацией, тогда решение будет приниматься в условиях *полной определенности*.

Говоря другими словами, решение принимается в условиях определенности тогда, когда вы можете достаточно точно определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. По данным статистики мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности. Но такие решения имеют место в хозяйственной жизни организации. Кроме того, если брать во внимание сложные крупные решения, то их эле-

менты можно рассматривать как определенные. К тому же существует такое понятие, как уровень определенности, который зависит от внешней среды. Если в стране, где действует хозяйствующий субъект, существует твердая правовая база, которая ограничивает количество альтернатив и снижающий уровень риска, то уровень определенности значительно выше.

Основная масса решений принимается в условиях *риска*. К таким решениям относятся решения, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого возможного результата которых можно определить. Эту вероятность можно установить с помощью определенных математических вычислений, она определяется в промежутке от 0 до 1 и представляет собой степень возможности совершения данного события. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1.

При принятии решений уровень риска может быть различным. Различают несколько типов риска: страховой, валютный, кредитный и т. д. В зависимости от конкретного вида риска его вероятность определяется методами:

- 1) математическими;
- 2) статистическими.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, если она может быть определена математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Вероятность мо-

жет быть объективно определена, если поступит достаточно релевантной информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным.

Практически во всех ситуациях ваша организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности. В этом случае при принятии решения вы можете использовать суждения о возможности совершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

Решение принимается в условиях *неопределенности*, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Такая ситуация складывается тогда, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно информации, которая позволит объективно оценить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям. В связи с этим вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Если решения принимаются в быстро меняющихся условиях, то они неопределенны.

Если вы столкнулись с неопределенностью, то можете использовать две основные возможности:

- 1) попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. За счет этого вам удастся уменьшить новизну и сложность проблемы и при этом объединить эту информацию с накопленным

опытом, способностью к суждению или интуицией. Таким образом, ряд результатов получит субъективную или предполагаемую вероятность;

2) действовать на основании вашего прошлого опыта, суждений и интуиции и на основании этого сделать предположение о вероятности событий. Это можно использовать тогда, когда у вас нет времени на сбор дополнительной информации.

Исходя из условий определенности, неопределенности и риска, выделяют еще несколько видов информации, таких как:

1) избыточная информация. Количество фактов превышает ее необходимое количество. Это может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние при принятии определенного решения. Нередко множество информации не позволяет трезво оценивать ситуацию, постоянно отвлекая на ненужные мелочи. В результате вы можете не увидеть правильного решения за тысячей мелочей;

2) достаточная, имеющаяся информация. Актуальна и включает в себя все необходимые сведения об объекте. Наиболее приемлемый вариант при принятии решения;

3) недостаточная информация. Имеет ограниченное количество сведений об объекте или, другими словами, не все необходимые. Принятое решение в этой ситуации имеет большую вероятность провала, вы не можете объективно оценить ситуацию, так как информации недостаточно.

Исходя из вышеизложенного, необходимо сделать следующие выводы: существует проблема ограниченности информации, которую организации пытаются свести к минимуму. Это им не всегда удается. Недостаток или переизбыток тех или иных сведений могут привести к принятию неправильного решения, которое в свою очередь может повлечь за собой финансовые потери. Этого необходимо избегать, искать как легальные, так и нелегальные пути получения информации. Только при достаточном владении информацией вы можете заставить ситуацию работать на себя.

## **2.2. Где взять информацию? Консалтинговая фирма или очумелые ручки?**

Все знают, что за информацию нужно платить – халявы нет, и если хочешь получать достоверную и своевременную информацию, то платить нужно много. И даже в этом случае нельзя быть уверенным на 100 % в объективности полученной информации.

Зачем платить за то, что можно получить бесплатно? Если кто-то, например в Интернете, предоставляет услуги по получению бесплатной информации, значит, ему это выгодно. Если звезды зажигают... И если вам интересны бесплатные сервисы в сети, то можно воспользоваться поисковыми системами, например «free real-time quotes» в «Alta-Vista».

Многие пользователи рекомендуют использовать для поиска систему «Yahoo!». Если вы любите консервативный дизайн, то используйте сайты [www.nasdaq-amex.com](http://www.nasdaq-amex.com) и <http://cnnfn.marketguide.com/MGI/Home.html>. Второй сайт, кроме всего прочего, включает в себя информацию для инвестора. Если вы хотите получать professional research и realtime news, надо платить. Еще совет: необходимо тщательно проверять информацию, полученную из Интернета.

В самом широком смысле консультирование как форма

предоставления независимых советов в обыденной практике существует длительное время, но как вид профессиональной деятельности возникло совсем недавно. До некоторых времен компании активно не занимались поиском информации, что в современных условиях просто недопустимо. В последнее время на рынке есть большое количество консалтинговых фирм, которые предоставляют свои услуги тем, кто в этом нуждается. И эти компании могут предоставить любую информацию.

Но часто руководители компаний затрудняются ответить на вопрос, действительно ли им нужна какая-либо консалтинговая фирма (или несколько таких фирм), чтобы получить определенную информацию. Практика свидетельствует о том, что при определении сложностей, которые возникают в процессе деятельности, часть компаний ограничивается лишь *поверхностным* анализом. Одни компании во всех своих неудачах винят внешнюю среду: несовершенство законодательной базы, нестабильность экономической ситуации, высокие налоги, рост неплатежей и т. п., другие – внутреннюю среду предприятия: нехватку специалистов, неумение продавать, сложившиеся взаимоотношения в коллективе, нехватку оборотных средств и т. п. И при поиске причин неудач вы практически никогда не видите своих ошибок или плохой перспективы для вас, а это: плохое знание рынка, клиентов и их потребностей, неудовлетворительный сервис, слабое взаимодействие структурных подразделений

предприятия и т. д.

Необходимо четко понимать стоящие перед компанией проблемы, т. е. обладать *причинным видением*. К таким проблемам относятся:

- 1) отсутствие долгосрочной стратегии развития предприятия;
- 2) противоречащая организационной структуре выбранная стратегия;
- 3) недостаток информации при обеспечении ею своего бизнеса;
- 4) отсутствие структурированности бизнес-процессов, наличие разрывов или дублирование;
- 5) низкая корпоративная культура;
- 6) плохие условия для развития персонала или их отсутствие.

Для того чтобы понять проблему не поверхностно, а проникнуть вглубь нее, нужно применять новые подходы к:

- 1) выявлению;
- 2) анализу;
- 3) устранению проблем.

Руководителю приходится самому решать эту проблему, так как он часто оказывается в одиночестве (подчиненные не в состоянии дать объективную и независимую оценку). Здесь у него возникает потребность в независимой и профессиональной экспертизе, психологической поддержке, обучении, решении конкретных задач с требуемым результатом. Ваши

действия в этом случае направлены на:

- 1) сбор и анализ информации;
- 2) прогноз развития событий;
- 3) устранение функционального или технологического несовершенства;
- 4) подготовку и внедрение инноваций и изменений.

На этом этапе вам необходимо решить, хотите ли вы сами решать эти проблемы или воспользуетесь консультированием. Если у вас большая компания, то вы можете создать отдел по маркетинговым исследованиям, который будет снабжать вас всей необходимой информацией. Придется сделать приличные вложения в новое подразделение, но в конечном итоге это окупит себя.

Если у вас небольшая фирма, то вам выгоднее прибегнуть к услугам консалтинговой компании. Вы получите грамотных специалистов, которые помогут вам найти и правильно использовать необходимую информацию. Тут существуют определенные опасения, которые касаются добросовестности консалтинговых компаний и достоверности информации, которую вы получите. На рынке существует много таких компаний, и вы без труда найдете ту, которая имеет устойчивую репутацию и зарекомендовала себя как добросовестный партнер.

Консультирование может быть разным, все зависит от проблем, с которыми вы сталкиваетесь.

Существуют следующие виды консультирования:

### 1) **экспертное:**

а) экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства;

б) углубленный анализ ситуации, выявление глубинных причин трудностей;

в) структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения;

### 2) **процессное:**

а) организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами предприятия;

б) организация различных форм групповой и индивидуальной работы специалистами предприятия;

в) надзор за внедрением рекомендаций;

г) участие во внедрении;

### 3) **обучающее:**

а) предоставление как теоретической, так и практической информации по соответствующей проблематике в форме лекций, семинаров, тренингов, деловых игр, разработка «кейсов», передача приемов и способов решения задач;

### 4) **комплексное:**

а) предварительный экспресс-анализ проблематики;

б) предварительное структурирование задач;

в) предварительное решение управленческих и маркетинговых задач;

г) совместное решение задач, мини-проектирование.

В чем же заключается преимущества консультирования? Оно использует внутреннюю документацию, что позволяет проанализировать положение дел в фирме. Консультанты при обработке данных, полученных в ходе сбора информации, используют различные аналитические методы: классификацию данных, сравнительный анализ и т. д. Для большей определенности в целях получения наиболее полной информации консультант использует метод индивидуального интервью. Этот метод выявляет новые факты, знакомит исследователя с мнениями об исследуемых явлениях и процессах. Он представлен в виде структурированной анкеты. Метод фасилитейтинга заключается в том, что собирается группа, которая обсуждает сложившуюся ситуацию, генерируя необходимую информацию, предлагая потенциальные решения и выбор альтернатив, что способствует решению проблемы. С целью выявления тенденций и оценки альтернатив применяются диагностические методы.

Консультирование в том или ином виде нужно организациям, но консультанты нужны далеко не всегда и не всем. С консультированием могут возникнуть следующие сложности. Консультанты не смогут вам помочь, если:

- 1) вы не хотите признавать ни самого факта существования проблемы, ни наличия трудностей с ее разрешением;
- 2) вы не готовы к изменениям;
- 3) вы не хотите предоставлять консультанту необходимую информацию об истинном положении дел или о своих ис-

тинных целях;

4) вы не готовы вместе с консультантом работать над решением проблемы, потому что в итоге не консультант, а именно вы управляете бизнесом и от вашего желания зависит учитывать или не учитывать рекомендации консультанта.

## 2.3. Бизнес-планирование

Россия не так давно (по историческим меркам) сменила директивную экономику с ее вечными Госпланами, госзаказами и системой распределения на свободную рыночную. Якобы рынок позволяет предпринимателям свободно осуществлять свою деятельность, ни от кого не зависеть и руководствоваться рыночным саморегулированием. С этим утверждением, конечно, можно поспорить. И на поверку может оказаться, что свобода-то жестко контролируется законами спроса и предложения, как минимум. С зарождением рыночной экономики моментально начали образовываться тысячи фирм. Им было не до изучения каких-то там рыночных механизмов и законов, все стремились урвать кусок пирога, т. е. долю потребителя, побольше. У кого-то это очень хорошо получилось, а кто-то прогорел и остался ни с чем. Тем не менее к сегодняшнему моменту развитие экономики привело предпринимателей к необходимости изучения различных рыночных ситуаций и соответственно возможных исходов. Сегодня никто не любит рисковать просто так, поддавшись спонтанному чувству азарта. Все хотят не только сохранить, но и приумножить свои капиталы, поэтому вкладывают их с особой осторожностью, желая заранее предсказать результат. Для экономических предсказаний вовсе не обязательно уметь гадать на картах или высчитывать благо-

приятные периоды по звездам. В экономической теории и практике существует масса методов, позволяющих с определенной точностью вывести конечный результат того или иного предприятия. Бизнес-планирование и является одним из таких методов. Определением стратегий развития компании, моделированием потребительского спроса, ситуаций на рынке, прогнозированием действий на любой случай (даже на случай банкротства) занимается огромное количество специалистов. И надо сказать, что это приносит свои плоды. Теперь руководители предприятий могут подкреплять свои действия не только интуицией, а реальными расчетами и примерами. Для того чтобы руководить компанией, необходимо ее создать. Конечно, обладая определенной базой знаний, спрогнозировать тот факт, будет проект иметь успех или нет, можно дома, сидя на кухне или в любимом кресле. Но вряд ли ваши словесные доводы и каракули на мятом листе бумаги удовлетворят предполагаемых инвесторов. Поэтому придется оформить ваши гениальные мысли в надлежащей форме.

Как раз такой формой является бизнес-план. В мировой практике он является комплексным документом, отражающим основные цели и содержание стратегического планирования развития компании и обеспечивающим максимальную эффективность принимаемых решений. При формировании бизнес-плана первостепенную роль играет сам процесс его разработки, в ходе которого решаются вопросы управления,

финансирования, маркетинга, распределения обязанностей и многие другие, происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде плановых показателей, осуществляется пересмотр системы мер по выполнению плана на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности компании.

Умение предприятия быстро реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние условия – одно из главных конкурентных преимуществ на сегодняшний день. Это становится возможным, когда выполняется несколько условий:

- 1) реальная оценка финансового положения предприятия и места его на рынке относительно конкурентов;
- 2) определение и существование целей для дальнейшего развития предприятия;
- 3) существование и исполнение системы планирования целей;
- 4) высококвалифицированное руководство.

Цель разработки бизнес-плана – планировать успех производственно-экономической деятельности компании на ближайший и отдаленный периоды. При этом необходимо учитывать потребности рынка и соотносить их с ограниченностью используемых ресурсов.

Бизнес-план направлен на решение следующих задач:

- 1) определение конкретных направлений деятельности компании, целевых рынков и места компании на этих рынках;

- 2) формирование долгосрочных и среднесрочных целей компании, стратегии и тактики их достижения;
- 3) определение лиц, ответственных за все проводимые мероприятия и реализуемые стратегии;
- 4) определение состава маркетинговых мероприятий компании по изучению спроса, ценообразованию, рекламе и пр.;
- 5) оценка материального и финансового положения компании и соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных задач;
- б) предопределение и возможности устранения обстоятельств, способных отрицательно сказаться на выполнении бизнес-плана.

Цели для составления бизнес-плана могут быть внутренними и внешними.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план, – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств. Для этого демонстрируются имеющиеся у фирмы возможности. Что приводит к привлечению внимания со стороны инвесторов и банка. Бизнес-план должен убедительно показывать эффективность инвестиционного проекта и высокий уровень менеджмента предприятия.

Каждого инвестора интересует выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и реальная возможность отдачи от проекта. Немаловажное значение имеет и рискованность вложений. Лучший способ это оценить –

изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план представляет проект и является его визитной карточкой. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективным при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Обязательным условием получения банковского кредита является предоставленный банку грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта. Не рекомендуется претендовать на кредит без бизнес-плана. Объяснения этому очень простые. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне администрации предприятия. Кроме того, поленившись сделать план сейчас, вы автоматически попадаете в «черный» список. В будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию (даже при предоставлении бизнес-плана) как более высокорисковую операцию, что обязательно повлияет на срок и величину выдаваемого кредита в сторону уменьшения.

Возможные направления использования бизнес-плана во внешней среде следующие:

- 1) бизнес-план может решить проблему внешнего финансирования, показывая потенциальному кредитору или инвестору (банку, инвестиционной компании и др.) привлекательные возможности деятельности компании;

2) бизнес-план может помочь в работе с регулирующим органом как документ, обосновывающий политику ценообразования;

3) бизнес-план способствует установлению или расширению взаимоотношений с различными партнерами;

4) на основе бизнес-планов могут разрабатываться проекты эмиссии ценных бумаг, предложения по государственной поддержке, другие документы, в которых требуется отразить состояние и перспективы развития компании;

5) бизнес-план может использоваться и как рекламный документ, представляющий компанию и ее руководителей;

6) при необходимости могут составляться сокращенные варианты бизнес-плана, ориентированные на лиц, в контактах с которыми заинтересована компания.

Кроме задачи привлечения инвесторов, бизнес-план может решить и внутренние проблемы предприятия.

Внутренние цели – проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке.

Важным фактором осуществления бизнес-плана является достижение взаимопонимания между руководством компании и инвесторами. Таким образом, составив бизнес-план, вы сделаете предприятие более эффективным и управляемым, сможете с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее.

Следует отметить, что бизнес-план – документ перспек-

тивный, и составлять его рекомендуется на 2 – 3 года, т. е. именно на период реализации стратегического проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в помесечной разбивке, для второго – в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

В зависимости от степени проработки исходного материала различают:

- 1) экспресс-бизнес-план;
- 2) технико-экономическое обоснование проекта;
- 3) рабочий бизнес-план;
- 4) бизнес-план как инвестиционная заявка.

Бизнес-план должен отвечать на ряд вопросов. Первый из них, который стоит перед составителем, какой товар или услугу производить и почему. Ответом на этот вопрос должна быть совокупность четырех характеристик. Это качества самого товара, его цена, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации. В бизнес-плане необходимо показать, что такая совокупность обеспечит компании конкурентные преимущества. По своей сути бизнес-план должен отвечать на вопрос, какую группу потребителей удовлетворяет товар и насколько этот сегмент рынка перспективен в развитии.

Второй вопрос состоит в том, сколько просить денег на реализацию проекта. Естественно сумма должна быть подкреплена расчетами на производственные затраты. В биз-

нес-плане должна быть возможность минимизации производственных затрат. Чтобы добыть нужную сумму, придется привести не только стоимость и наименование финансовых затрат, но все финансовые показатели, которые касаются данной фирмы и области ее деятельности. Возможно, придется расстаться с некоторой частью коммерческой тайны.

Существует три группы финансовых показателей, которые позволяют оценить жизнеспособность предприятия:

- 1) прогноз доходов и расходов на первые 2 года;
- 2) прогноз денежной наличности за тот же период;
- 3) балансовый отчет фирмы на текущий момент и прогноз состояния активов и пассивов фирмы на год вперед (балансовый план).

Прогноз расходов и доходов предприятий строится на основе данных об ожидаемом объеме спроса.

Прогноз денежной наличности должен показать способность фирмы своевременно оплачивать свои счета. В нем должны быть оценены начальная денежная наличность, ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков.

Балансовый отчет характеризует финансовую ситуацию фирмы на конкретный момент. Он отражает активы (то, чем предприятие владеет), пассивы (его долг) и средства, вложенные владельцем фирмы и его партнерами. Информация о балансовом отчете возможна только для действующих фирм.

Вышеперечисленная информация непосредственно отра-

жается в бизнес-плане.

Бизнес-план как документ включает в себя следующие пункты:

- 1) титульный лист;
- 2) резюме;
- 3) описание вида деятельности, продукции (работы или услуги);
- 4) план маркетинга;
- 5) производственный план;
- 6) организационный план;
- 7) страхование рисков;
- 8) финансовый план;
- 9) приложения.

1. Титульный лист предоставляет информацию о разработчиках проекта, сроках реализации, области деятельности. Конечно, он содержит название проекта, возможно, информацию о необходимом количестве заемных средств.

2. Резюме, несмотря на начальное положение в бизнес-плане, пишется в конце его составления. Оно содержит цели проекта, преимущества для общества от проведения проекта, возможности решения социальных проблем и потребностей, объяснение успеха данного проекта. Резюме должно размещаться не более чем на 2 – 3 страницах.

3. Третий пункт отвечает на вопрос, какой товар будет производиться и почему. Это очень важный раздел. Он определяет деятельность фирмы на ближайшие 5 лет.

4. План маркетинга включает подробное описание движения товара на рынок сбыта.

5. Производственный план ответит на вопросы об особенностях производственного процесса.

6. Организационный план укажет, как именно будут внедряться намеченные мероприятия по объекту, кто будет нести ответственность за них.

7. Название раздела «Страхование рисков» говорит само за себя. В нем содержится информация, которая укажет возможные трудности и способы их решения.

8. Финансовый план отразит в стоимостном выражении информацию предыдущих пунктов.

9. В приложении к бизнес-плану приводятся документы, не являющиеся частью основного текста, но на которые есть ссылка в бизнес-плане.

На первый взгляд, информацию, которую необходимо указать в документе, невозможно обработать и грамотно подать. Так кажется только неспециалисту. Бизнес-план в процессе подготовки составляется в нескольких вариантах, а потом выбирается лучший.

Ниже приведен макет бизнес-плана<sup>1</sup>, который предлагает структурированное размещение необходимой информации. Следует помнить, что данный макет – это пример того,

---

<sup>1</sup> Бизнес-планирование: Учебно-методическое пособие. / Под ред. Н. Н. Филимоновой... М.: Издательство Московской академии государственного и муниципального управления, 2001. С 189.

как может быть составлен бизнес-план. Его можно, конечно, корректировать по своему усмотрению.

## 1. Титульный лист

1.1. Фамилия, имя, отчество руководителя проекта

1.2. Адрес: (организации, частной фирмы)

1.3. Телефон:

1.4. Кем разработан

1.5. Сфера бизнеса

1.6. Основные виды деятельности

1.7. Срок начала деятельности

1.8. На какой период рассчитан бизнес-план

## 2. Резюме

2.1. Цели проекта: экономические, социальные, научно-технические, политические:

2.2. Описание главных видов деятельности проекта и основных преимуществ продукции (услуг):

2.3. Инвестиционная сумма, в том числе собственные средства, заемные и средства государственной поддержки:

2.4. Возможные рынки сбыта вашей продукции (услуг): (местный, российский, товарный рынок, др.); возможные потребители; торговые предприятия, реализующие вашу продукцию, посредники:

2.5. Каковы потенциальные возможности вашего бизнеса по этапам запланированного периода (укажите объемы, структуру продаж или производства, качественные характеристики, которые вы хотите достичь в целом или по видам

продукции, видам деятельности):

2.6. Срок окупаемости проекта и срок возврата заемных средств:

2.7. Возможные инвесторы и ваши обязательства перед ними:

3. Описание вида деятельности (продукции или услуги)

3.1. Анализ вашего бизнеса на текущий момент. Особенности его истории, характеристика отрасли промышленности, к которой относится проект:

3.2. Оценка стадии развития вашей фирмы – становление, расширение действующего бизнеса, слияние с другой фирмой или выделение из состава более крупного предприятия:

3.3. Особенности организации и технологии предлагаемых бизнес-процессов в настоящее время и в будущем:

3.4. Какие и где появились аналоги продукта (услуги) за последние 3 года:

3.5. Каковы сильные и слабые стороны вашего бизнеса в настоящее время и причины их возникновения:

4. План маркетинга

4.1. «Изюминка» вашего продукта (услуги). Приведите детали патентов, лицензий на свою продукцию:

4.2. Разрабатываете ли вы новые изделия, услуги

4.11. Какие твердые заказы у вас есть на этот период:

4.12. Ваши конкуренты и их доля на рынке:

4.13. Цена на ваш продукт. Объясните, как вы будете ее устанавливать:

4.14. Сравнительная характеристика цен на ваш продукт и продукцию конкурентов:

4.15. Как вы собираетесь продавать свой продукт (по почте, с помощью агентов, рекламы):

5. Производственный план

5.1. Специфические требования к организации производства:

5.2. Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, лизинг, покупка), стоимость:

5.3. Сырье и материалы: поставщики (название, условия поставок) и ориентировочные цены:

5.4. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами:

5.5. Форма амортизации (простая, ускоренная). Нормы амортизационных отчислений. Основание для применения норм ускоренной амортизации:

5.6. Себестоимость намечаемой к производству продукции. Калькуляции себестоимости:

5.7. Структура капитальных вложений, предусмотренная в проектной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты. Ввод и освоение производственных мощностей:

5.8. Обеспечение экологической и технической безопасности:

5.9. Месторасположение фирмы (центральный офис, по-

мещение для производственного процесса, складские и торговые помещения). Укажите, будете ли вы арендовать помещения или покупать:

5.10. Обеспечение потребности в транспортных средствах:

5.11. Производственная кооперация – с кем и на каких условиях:

6. Организационный план

6.1. Организационно-правовая форма вашей фирмы (индивидуальное предприятие без образования юридического лица, товарищество, АО), условия создания и состав учредителей:

6.2. Штатный состав сотрудников и динамика его изменения в течение реализации проекта:

6.3. Сведения о предполагаемых сотрудниках (работающих):

Ф.И.О. сотрудника

Возраст

Адрес

Сегодняшняя или предполагаемая его роль в бизнесе

Зарботная плата: сегодня

в будущем

Дипломы и сертификаты о квалификации

Опыт и навыки работы (что умеет делать)

6.4. Какие дополнительные условия (льготы, надбавки, путевки и пр.) планируются для управленческой команды:

6.5. Определите узкие (слабые) звенья в управлении командой (возможные или те, что существуют, и как вы будете с ними работать):

6.6. «Ключик», который откроет «ларчик» эффективного управления персоналом:

7. Страхование рисков

7.1. Ассортимент возможных рисков:

**Таблица 2.1. Страхование рисков**

Тип риска	Вероятность появления	Экономическая оценка риска	Возможный резерв

7.2. Варианты стратегии поведения в рискованных ситуациях: организационные меры профилактики: программа страхования рисков:

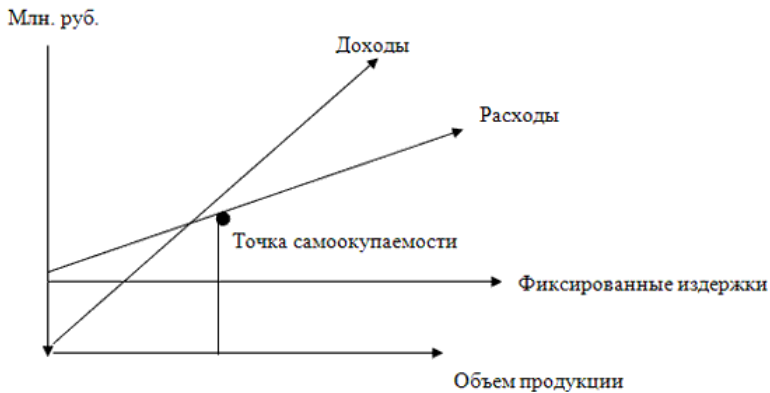
8. Финансовый план

8.1. Объем финансирования по источникам и периода

8.2. Прогноз доходов и расходов по годам и в месячной разбивке по 1-ому году (табл.1, раздел 2)

8.3. Финансовый план, содержащий движение денежных потоков по кварталам и годам реализации проекта (табл. 2, раздел 2)

8.4. Расчет окупаемости проекта.



**Рис. 2.1. Финансовый план**

9. Приложения

9.1. Технические данные по продукции.

9.2. Копии гарантированных писем, договоров, контрактов, протоколов о намерениях с потенциальными поставщиками, потребителями, посредниками.

9.3. Копии лицензий, сертификатов, подробности патентных документов, подтверждающие конкурентные преимущества продукции (услуги).

9.4. Сведения о порядке и методе проведения опросов и

исследований.

9.5. Бухгалтерская документация.

9.6. Другая нормативная и правовая документация, гарантирующая достоверность информации, изложенной в разделах бизнес-плана.

Сейчас огромное количество фирм предлагает свои услуги по составлению бизнес-планов. Совет руководителям: обращайтесь в эти фирмы только с целью консультирования, а не создания такого важного документа, как бизнес-план. Причин для такого поведения множество. Во-первых, никто не знает возможности и особенности фирмы лучше, чем ее собственный руководитель.

Во-вторых, некоторая информация, необходимая для указания в бизнес-плане, может являться коммерческой тайной или быть нежелательной для разглашения. В-третьих, не секрет, что некоторые инвесторы даже не читают бизнес-планы, узнав, что они составлены сторонними от фирмы людьми.

# **Глава 3. Ваши аутсорсеры (посредники)**

## **3.1. Аутсорсинг – посредничество или нечто большее?**

В современных условиях при постоянном давлении рынка выживают и добиваются успеха те, кто ведет свой бизнес наиболее эффективным способом, стараясь добиться снижения операционных расходов и одновременно сохранить высокое качество товаров и услуг.

Информационные технологии развиваются достаточно бурно, это послужило основой для развития аутсорсинга, который приобрел стремительный размах во всем мире в последнее время.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – «за пределами») – это организационное решение, передача другому лицу некоторых своих бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия.

Сущность аутсорсинга сводится к следующему принципу: оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше меня.

Некоторые определяют аутсорсинг как новую стратегию

управления: «Лучше купить то, что выгодно, а не заниматься тем, что можешь сделать лучше всего».

Чтобы окончательно понять, что же такое аутсорсинг, рассмотрим в качестве примеров несколько ситуаций.

Если у вас маленькая компания, то значительно дешевле нанять для обслуживания своих 5 – 7 компьютеров какую-либо внешнюю фирму, чем содержать в штате системного администратора, квалификация которого все равно не позволяет оперативно решать сложные проблемы. Специалист специализированной фирмы будет осуществлять периодическую профилактику техники и в случае сбоя может достаточно быстро приехать по вызову.

У каждой компании, работающей на рынке, возникают ситуации, когда необходимо разработать рекламную компанию, начиная со слоганов и заканчивая медиа-планированием. Если у вас компания среднего размера, то вполне естественно, что она не может позволить себе нанять команду профессиональных крейторов и рекламистов на постоянную работу. Да этого и не требуется, так как такая необходимость возникает нечасто.

Вы владеете небольшой компанией, и ей невыгодно держать в своем штате юриста, в связи с чем она нанимает внешнего юриста, работающего в юридической фирме, для оформления документов и разрешения юридических вопросов.

Таким образом происходит делегирование интеллекту-

альных задач, причины которого посторонним лицам ясны:

- 1) снижение издержек, так как принимаемые услуги носят временный характер;
- 2) повышение качества, которое, конечно, лучше у дорогих профессионалов высокой квалификации.

## **Давайте разберемся, что и зачем отдать на сторону?**

Ранее все предприятия работали по принципу самодостаточности, он был основой строения большинства крупных предприятий. Это происходило в рамках командной экономики, когда отдельное предприятие было изолировано от мирового рынка, производственный процесс на предприятии был обеспечен зачастую своими ресурсами, происходил разрыв экономических, политических и культурных связей с внешним миром.

Рынок помог понять одну простую истину, что закупать у субподрядчиков или даже конкурентов ряд комплектующих бывает выгоднее, чем производить самим, даже если высоки транспортные расходы. Если Вы используете только прямую калькуляцию себестоимости продукции, то, к сожалению, это может привести к неверному стратегическому решению.

Нужен ли нам аутсорсинг? Критерии для принятия решения:

- 1) наличие конкурентной среды. Если у вас есть свой парк

по отправке грузовых автомобилей, то не стоит его продавать или избавляться от него другими путями. Однако крупное предприятие решило продать свой транспортный цех и соответствующие коммуникации. Но это предприятие не смогло оплачивать десятикратно выросшие тарифы за прием-отправку своих грузов. В результате предприятие понесло значительные убытки и разорилось;

2) дефицит ресурсов. Многие наши компании нацелены на модернизацию производственных мощностей, обновление модельного ряда, продвижение продукции. Для этого не хватает ресурсов, в первую очередь кадровых и финансовых. Если закрыть или продать отдельные производства, то можно получить ресурсы для развития приоритетных направлений;

3) обеспечение снижения затрат. Если себестоимость какого-либо технологического процесса на заводе меньше, чем стоимость аналогичного процесса на рынке, можно допустить, что на этом этапе производство является прибыльным для компании. Стоит ли тогда от него отказываться;

4) обеспечение повышения качества. Мировой опыт показывает, что компании, которые специализируются на определенном бизнес-процессе, могут предложить более высокое качество и относительно низкие цены на выпускаемую продукцию или услуги, чем компании, у которых подобный бизнес-процесс входит в технологическую цепочку;

5) повышение производительности труда. Производитель-

ность труда в России в 5 раз меньше, чем в странах Запада и США, что объясняется отличием как в технологиях, людях, так и в разных подходах к бизнесу. И, соответственно, доля аутсорсинга на Западе существенно больше, чем в России.

Рано или поздно производственное предприятие встанет перед выбором:

- 1) осуществлять или нет полный цикл (или его большую часть) разработки и производства продукта;
- 2) заниматься преимущественно инжинирингом и иметь только опытное производство;
- 3) заказывать изготовление всех деталей по аутсорсингу;
- 4) располагая хорошим оборудованием, оказывать услуги по производству изделий по чужому инжинирингу, и при необходимости под чужой торговой маркой.

Компании необходимо решить, сама она будет выполнять все бизнес-процессы или необходимо перепоручить их компании-аутсорсеру. Впервые на российском рынке услуга по временному найму персонала появилась в 1998 г. Более активное развитие всевозможного аутсорсинга наблюдалось после кризиса 1998 г., когда многие компании подсчитали свои затраты на содержание замкнутого бизнес-цикла. Многие стали решать свои проблемы, используя не внутренние силы и возможности, а внешние пути решения внутренних проблем.

**Что и на каких условиях можно брать напрокат?**

Первое, что приходит на ум, это приглашать на разовой основе специалистов по налоговому планированию, высококвалифицированных юристов, маркетологов, консультантов.

Затем нам необходимо сезонное расширение штата. Для многих туристических компаний, а также для производителей мороженого сейчас эта задача довольно актуальна. И наверняка практически каждая компания сталкивается с необходимостью замены секретаря на ресэпшен на время отпуска.

Многие компании желают перевести неизбежные расходы из статьи фонда заработной платы в статью услуги сторонних организаций. Это может понадобиться тогда, когда компания хочет сохранить своих старых сотрудников, но ей необходимы новые люди. Помочь этому может кадровое агентство, которое специализируется на аутсорсинге. Вы заключаете договор на оказание услуг, и агентство набирает или переводит к себе лишний персонал компании на постоянную работу. При этом вы не несете никакой юридической ответственности за нанятых людей и не имеете никаких обязанностей относительно них. Все это вы делегируете кадровому агентству. Эти люди юридически не работают в вашей компании, и вы не платите им зарплату, не уплачиваете за них подоходный и социальный налог. Лишь раз в месяц вы платите агентству за услуги и относите их на производственные затраты. Получается, что расчет заработной платы, уплату

налогов и социальных сборов, проблемы с больничными листами, отпусками, а также судебные разбирательства с персоналом агентство берет на себя.

Тут же возникает такая картина: почти все сотрудники компании – «чужие», а большинство бизнес-процессов отдано на откуп сторонним организациям. Неизбежен вопрос: а что же представляет собой сама организация?

## **Что оставить себе?**

У компании, которая практически все делегировала аутсорсерам, может возникнуть ощущение невесомости тех активов, которые остаются у компании, в силу своей нематериальности: имя (имидж) компании; торговые марки (бренды); клиентская база; корпоративная культура; интеллектуальный капитал.

Необходимо, чтобы у организации был центр (или мозг) организации, чтобы в центре кажущегося хаоса из субподрядчиков, соисполнителей и временных сотрудников на корпоративном уровне управлять этими, на самом деле бесценными, активами.

Наиболее ценными ресурсами, которые имеют большую стоимость на рынке, являются знания. Их покупают и продают, за них идет борьба как внутри страны между российскими компаниями, так и на международном уровне. Поэтому необходимо учиться управлять знаниями, так как это управ-

ление является высшей формой развития компании с точки зрения теории фазовой трансформации бизнеса (ФТБ). ФТБ выделяет 5 фаз развития компании или, по сути, формы существования бизнес-идеи:

- 1) управления реализацией бизнес-идеи;
- 2) управления функциями;
- 3) управления процессами;
- 4) управления сетями;
- 5) управления знаниями.

## 3.2. Виды аутсорсинга

На современном рынке аутсорсинг делится на IT-аутсорсинг и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO – business process outsourcing). Классифицировав таким образом аутсорсинг, мы можем описать каждый вид. Отдельно рассматриваемый IT-аутсорсинг требует весьма подробного рассмотрения, так как он является родоначальником современного аутсорсинга, и одновременно является лидером рынка аутсорсинга. Многие компании, впервые столкнувшиеся в своей деятельности с подобными услугами, первоначально использовали именно IT-аутсорсинг, и только лишь потом плавно перешли к остальным видам. В последнее время выделяют еще и производственный аутсорсинг, который занимает довольно значительное место и играет все большую роль в последнее время в деятельности многих компаний.

Суть производственного аутсорсинга заключается в том, что компания отдает часть своей цепочки производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Также вы можете продать часть своих подразделений другим компаниям и осуществлять дальнейшее взаимодействие с ними уже в рамках аутсорсинга.

При использовании производственного аутсорсинга:

- 1) внимание руководства сосредотачивается на разработке новых продуктов и услуг, что важно в условиях дина-

мично изменяющихся технологий и спроса для обеспечения конкурентного преимущества;

2) увеличивается гибкость производства. Если у вас небольшое предприятие, то вам значительно проще заниматься перестройкой его производственного процесса и диверсифицировать выпускаемую продукцию, а также вести бизнес на рынках с дешевой рабочей силой.

Суть аутсорсинга бизнес-процессов (АБП) заключается в передаче сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными: управлением персоналом, бухгалтерским учетом, маркетингом, рекламой, логистикой. В последнее время выявлен наибольший рост аутсорсинга в сфере финансов и бухгалтерского учета.

Аутсорсинг финансовой функции приобретает все большее значение именно у тех компаний, которые стремятся передать аутсорсинговым организациям, являющимся профессиональными поставщиками услуг, задачи ведения бухгалтерского учета, отчетности, налогообложения для того, чтобы снизить затраты на их выполнение. Передав финансовую функцию на аутсорсинг профессионалам, ваша компания обеспечивает высокое качество выполнения этой работы, высвобождает внутренние ресурсы для своей основной деятельности и решения других задач и таким образом увеличивает эффективность всего бизнес-процесса.

Аутсорсинг финансовой функции интересен самому ши-

рокому кругу компаний. Например, компании, которые имеют несколько подразделений в различных регионах. Каждое из этих подразделений ведет учет и предоставляет отчетность в главный офис по своему усмотрению, что затрудняет сведение общей отчетности и управление компанией. Аутсорсинговая компания может централизовать и стандартизировать системы учета и отчетности, а компания, которая оказывает услуги по внешнему ведению бухгалтерского учета, может обеспечить сбор и централизованную обработку информации по всем группам предприятий.

Если вы имеете среднее и малое предприятие, то в ваши задачи входит построить прозрачную систему финансового учета и внедрить эффективный внутренний контроль. Но в своем штате вы можете не иметь квалифицированного персонала, способного осуществлять эти функции. Поиск такого сотрудника, который будет обладать квалификацией и практическим опытом работы во всех требуемых областях (российский бухгалтерский и налоговый учет, МСФО, внутренний аудит, управленческий учет) может затянуться на неопределенное время, да и стоят услуги такого сотрудника довольно дорого. Значительно проще обратиться в компанию, которая оказывает такие профессиональные бухгалтерские услуги, имеет в своем составе специалистов с соответствующей квалификацией или может их привлекать для одновременного обслуживания ряда клиентов. Каждый клиент только лишь оплачивает часть времени каждого из

специалистов, и это в конечном итоге снижает общую стоимость услуг.

Практика показывает, что опыт бухгалтеров-профессионалов позволяет оптимизировать структуру финансовых подразделений компании и упорядочить взаимоотношения между различными подразделениями компании в области предоставления информации, ее последующей обработки. Снижается вероятность возникновения рискованных ситуаций, связанных с ошибками в ведении бухгалтерского учета.

Зарубежные предприятия используют в своей деятельности внешнюю бухгалтерию уже много лет. Это связано с тем, что руководство компании не хочет тратить время на организацию и развитие бухгалтерских служб, им необходимы только своевременное получение требуемой информации для управления предприятием и предоставление обязательной отчетности.

Примерная процедура передачи финансовой функции компании-аутсорсеру включает нескольких этапов.

Сначала специалисты проводят оценку состояния системы финансовой службы: состояния бухгалтерского учета, системы внутреннего финансового контроля, оценивают компетентность персонала. Одновременно с этим определяется объем услуг, который потребуются для решения стоящих перед компанией задач, оцениваются организация работы финансовой службы и ее взаимодействие с другими подразделениями предприятия. Нередко в организации не ведется

должным образом документооборот, и перед возможностью ведения текущего бухгалтерского учета возникает необходимость его восстановления.

Далее со стороны компании-аутсорсера происходят подготовка предложений по оптимизации работы финансовой функции и разработка плана перехода на новую модель работы.

Сейчас аутсорсинг бизнес-процессов, несмотря на свое быстрое развитие, еще не очень распространен. Это связано с тем, что компании не доверяют посторонним коммерческие тайны, боятся потерять контроль над деятельностью, а другие просто не склонны к переменам. Кроме того, лишь немногие знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов. В будущем полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для крупных международных компаний. В соответствии с этим на рынке таких услуг будут появляться все больше поставщиков, они займут небольшие ниши либо будут ориентированы на самый широкий круг задач.

Суть аутсорсинга информационных технологий (IT-аутсорсинг) состоит в том, что происходит полная или частичная передача функций, связанных с информационными технологиями специализированной компании: обслуживание сетевой инфраструктуры, проектирование и планирование автоматизированных бизнес-систем с последующим постоянным развитием и сопровождением, системная инте-

грация; размещение корпоративных баз данных на серверах специализированных компаний; создание и поддержка публичных web-серверов, управление информационными системами, приобретение в лизинг компьютерного оборудования, оффшорное программирование.

IT-аутсорсинг оперирует следующими ресурсами:

- 1) профессиональными ресурсами (специалисты, работающие в компании-аутсорсере, лучше, чем у вас);
- 2) производственно-технологическими ресурсами;
- 3) финансово-административными ресурсами (аутсорсер может маневрировать стоимостью и сроками выполнения проектов;

4) географическими ресурсами. Если в вашем регионе та или иная работа стоит определенную сумму, то в других регионах эта стоимость может быть выше или ниже, А поэтому некоторые виды работ выгоднее выполнить там.

Активное развитие и внедрение в деятельность компаний IT-аутсорсинга во всем мире объясняются тем, что происходит стремительное развитие технологий, компаниям достаточно сложно самостоятельно отслеживать появление технологических новшеств и своевременно осуществлять их внедрение, не имея большого штата технических специалистов. И здесь оказывается, что компаниям значительно выгоднее привлекать опытные организации со штатом высококвалифицированных специалистов в области информационных технологий, а создавать и расширять собственные специаль-

ные подразделения невыгодно. Основная задача IT-аутсорсинга состоит в значительном повышении эффективности финансового менеджмента. Средством получения этой отдачи являются более высокие технические возможности аутсорсеров и высокая квалификация персонала. Одновременно, наблюдается тенденция роста числа контрактов, заключаемых сразу с несколькими поставщиками с целью дополнительного снижения издержек.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование аутсорсинга в целом – это очень выгодный процесс. Выбор того или иного вида аутсорсинга зависит от того, чем занимается ваша компания сейчас и на что нацелено ее развитие в будущем. Но в любом случае использование того или иного вида аутсорсинга должно быть обосновано и доказана эффективность его использования для вашей компании.

### **3.3. Преимущества и недостатки аутсорсинга**

Все преимущества, которые можно получить от использования аутсорсинга, можно подразделить на 2 группы. К первой группе относятся так называемые стандартные преимущества, они присущи аутсорсингу любого вида деятельности. Они включают в себя возможность руководства не отвлекаться на управление обслуживающими функциями и вследствие этого уделять больше внимания основному бизнесу компании.

Концентрация внутрикорпоративного внимания на основных целях компании путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам чрезвычайно важно. Компания может сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии новых технологий. А компания, которая концентрирует свое внимание на основных функциях, может проводить оптимальный реинжиниринг с целью повышения эффективности своей работы, улучшая такие показатели, как стоимость, качество, сервис и временные затраты.

Аутсорсинг персонала позволяет избавиться от многих проблем, связанных с привлечением, обучением и удержанием квалифицированного персонала, а также его заменой на время отпуска, болезни, обучения. Все это обеспечивается поставщиком услуг, в результате бизнес-процессы идут

непрерывно. И если вдруг ситуация на рынке изменится, то компании не нужно волноваться о сокращении численности своих сотрудников, перепрофилировании деятельности, уменьшении объемов производства и т. п.

С помощью аутсорсинга вы можете избежать расходов на инвестиции в оборудование и программное обеспечение, необходимое для поддержки передаваемых бизнес-процессов, на содержание офиса и аппарата управления.

К тому же происходит снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру, который осуществляет выполнение порученных ему функций дешевле вследствие специализации в узкой предметной области и благодаря эффекту масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов. Вследствие того что при решении сходных задач компании-аутсорсеры уже накопили большой опыт, они используют новейшие технологии и высококвалифицированный персонал. Компания, которая специализируется на предоставлении определенных услуг, первой сталкивается с возникающими проблемами в данной области, инвестирует в выработку решений задач и развитие соответствующих технологий, в постоянное повышение квалификации своего персонала.

Компании-аутсорсеры акцентируют свое внимание на конкретной предметной области, что позволяет им обеспечивать надежное и качественное исполнение передаваемой ей на аутсорсинг функции. Благодаря выполнению однотип-

ных операций для множества клиентов поставщик-аутсорсер может удерживать конкурентоспособные цены на свои услуги. Обеспечить такое же качество самостоятельно заказчик не может, так как для этого необходимы значительные инвестиции в развитие персонала, оборудование, программное обеспечение. При оценке экономической эффективности перехода на аутсорсинг многие компании эти компоненты затрат исключают из расчета и просто сравнивают стоимость услуг с затратами на содержание персонала, вовлеченного в передаваемый бизнес-процесс, но это считается ошибочным. И если просчитать все перечисленные выше факторы, то в конечном итоге чаша весов склоняется в пользу аутсорсинга. А если смотреть на проблему с точки зрения отношения «цена – качество», а не просто сравнивать цену, то использование аутсорсинга является предпочтительным.

Компания, использующая аутсорсинг, может позволить себе воспользоваться ресурсами, доступ к которым в противном случае был бы невозможен (например, при расширении географии деятельности фирмы или при создании новой компании).

Еще одним достоинством использования аутсорсинга является снижение риска. Аутсорсеры вкладывают средства одновременно во многие компании. А компания-заказчик на развитом рынке аутсорсинга имеет возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области. Вы также можете увеличить сто-

имость бренда компании в результате более качественного обслуживания своих клиентов сторонней организацией.

Ко второй группе преимуществ относятся преимущества, специфичные для аутсорсинга финансовой функции. Их суть в том, что вся ответственность за организацию учета и правильность его ведения перекладывается на аутсорсинговую компанию. И если при этом были неправильно рассчитаны налоги или несвоевременно предоставлена отчетность, то возмещение убытков, связанных со всем этим, происходит за счет поставщика услуг или по страховому договору (так как большинство серьезных бухгалтерских и аудиторских фирм страхуют свою профессиональную ответственность). Пользуясь услугами аутсорсинга, вы и ваша компания получаете доступ к юридическим и налоговым ресурсам аудиторских компаний. Другими словами, аутсорсинговая компания становится «семейным доктором» для клиентского бизнеса. Все вопросы решаются профессионалами своего дела, которые детально знают специфику работы предприятия клиента. Если в ходе аутсорсинга возникают трудные ситуации, то аудиторская фирма может найти нетрадиционные решения проблем, а затем отстаивать их в споре с налоговыми органами или в суде, если это требуется. Следовательно, происходит снижение риска принятия ошибочных решений, а шансы на успех в спорах с налоговыми органами при защите выгодных для клиента решений по тем спорным вопросам, для которых существует двоякое толкование действующего законо-

дательства, возрастают.

Но, все же имея так много достоинств, использование аутсорсинга бизнес-процессов имеет отрицательные стороны, которые задерживают его распространение. С чем же связан тот факт? К первому фактору можно отнести то, что многие просто не знакомы с принципами аутсорсинга бизнес-процессов. Есть и другие, более весомые причины. Например, многие компании боятся потерять контроль над ситуацией и компанией, избегают доверять посторонним коммерческие тайны. Эти опасения небезосновательны как в России, так и за рубежом, и решение таких проблем лежит в тщательном выборе поставщика аутсорсинговых услуг на основании его опыта и сложившейся репутации на рынке. Многие считают, что понесут огромные дополнительные расходы сил и средств на этапе перехода. Также существует чисто психологический барьер, который связан с передачей «своей» бухгалтерии в «другие» руки.

Россия имеет еще одну особенность ведения бизнеса. Компании не просто заботятся о конфиденциальности информации, они напрямую не заинтересованы в открытости, так как бухгалтерский учет многих компаний носит полулегальный характер.

Еще один недостаток заключается в том, что многие компании были созданы еще в советский период, а в новых компаниях работают люди, которые имеют старую закалку и ведут дела по старинке. Это обуславливает сильную вертикаль-

ную интеграцию предприятий, которые ведут, по сути дела, натуральное хозяйство. Руководство таких промышленных групп просто боится перемен, что мешает им отказаться от самостоятельного выполнения некоторых функций. Для того чтобы решить эти проблемы, во многих случаях они идут путем выделения вспомогательных подразделений в дочерние предприятия, которые осуществляют «внутренний» аутсорсинг ряда функций в рамках группы. Но это ведет к следующему:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.