

КОММЕРЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

РОССИЙСКИХ

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ

ИНСТИТУТОВ

**Под общей редакцией
М. А. Аллингтона, проф. Дж.Р.Мэтьюза**

Москва – 2001

*Серия "Инновационное развитие территорий в России и ЕС:
опыт, проблемы, перспективы"
подготовлена под руководством Питера Линдхольма (inno-TSD),
директора проекта, представляющего консорциум
inno-TSD (Франция) и AEA Technology (Великобритания),
при участии
Э.Армстронга (Великобритания), С.Клессовой (Франция),
В.Иванова (Россия), К.Плетнёва (Россия).*

*Serial "Innovative development of the territories in Russia and in the EU:
Experience, problems, perspectives"
Prepared under the direction of Peter Lindholm (inno-TSD),
Project Director, representing the
inno-TSD (France) and AEA Technology (UK) Consortium,
With the participation of
A.Armstrong (United Kingdom), S.Klessova (France),
V.Ivanov (Russia), K.Pletnev (Russia).*

Авторский коллектив:

М.А. Аллингтон (часть 3, спец.темы 1, 4,6);
проф. Дж. Р. Мэтьюз (введение, части 1, 2, 3, заключение,
спец.темы 1, 4, 5); Д.Л. Окли (спец. темы 1, 4, 5);
к. ф-м.н. А.А.Постников (часть 2); Т.А.Слесенджер (часть 2,
спец.тема 3); д.т.н., проф. А.П.Сорокин (части 1, 2);
Г.И.Швидченко (спец. тема 3)

Предисловие

“В настоящее” время в России насчитывается около 60 муниципалитетов, сформированных вокруг научно-производственных образований (так называемых наукоградов) с населением около 3 миллионов человек. Указанные наукограды располагают уникальными экспериментальными установками и интеллектуальным потенциалом. Эти города испытывают значительное давление процесса текущих экономических перемен в России, имеющих место в целом вследствие сокращения государственного бюджетного финансирования научно-производственных институтов.

На сегодняшний день необходимо определить новые административные, институциональные и экономические роли этих муниципальных образований. Необходимо реструктурировать наукограды, чтобы они стали более независимыми от государственного финансирования и могли привлекать предприятия и инвестиции. Научно-исследовательские институты должны научиться получать заказы как от отечественных клиентов, так и от зарубежных, от государственного или частного сектора. Институты должны быть способны привлекать финансовые ресурсы венчурного капитала. Необходимо применять различные методы коммерциализации результатов исследования, а также наладить взаимосвязь индивидуальных научных институтов с широкой российской и европейской сетью научных учреждений и программ.

В 1995 году Проект TACIS “Развитие науки и технологии в российской рыночной экономике” предоставил помощь для развития способностей к управлению сотрудниками в 4 инновационных центрах, образованных в его рамках. Такие центры были в Новосибирске, Томске, Самаре и Зеленограде. Проект завершился в январе 1998 года. Важно отметить тот факт, что в 1995 году в рамках проекта не предпринималось попыток повлиять на изменения в научно-исследовательских институтах. В 1999 году начался новый проект под названием “Инновационные центры и наукограды”, работа в рамках которого ведется в Обнинске (первом наукограде России), Реутове, Троицке и Кольцово (близ Новосибирска).

Данный проект преследует три основные цели:

1. Усиление возможностей федеральной и местной администрации посредством развития моделей развития наукограда, ос-

новываясь на сравнительном анализе европейского и российского опыта, а также посредством обучающих программ для гражданских служащих федерального, регионального и муниципального уровня.

2. Развитие ориентированных на рынок инфраструктур научно-технической и инновационной деятельности посредством развития моделей успешного опыта и применения их в отобранных институтах с целью помочь насколько возможно в процессе коммерциализации выпускаемой продукции.
3. Помощь в установлении связей и развитии взаимодействия между научно-исследовательскими институтами и промышленностью, а также укрепление связей между европейскими и российскими инновационными центрами посредством содействия в сертификации российских инновационных центров.

Данная книга является томом 3 из цикла, цель которого определяется как предоставление более широкой аудитории знаний и опыта работы участников проекта TACIS “Инновационные Центры и Наукограды”. Она посвящена преимущественно второй цели проекта, то есть работе с конкретными научно-исследовательскими институтами и научно-производственными объединениями в Российской Федерации.

Отправной точкой для работы явился опыт, приобретенный в Европе за последние 30 лет. За этот период времени произошло много изменений в государственной научно-исследовательской структуре, явившихся следствием необходимости изменения роли крупных государственных лабораторий и общего снижения государственных расходов. В России со времен перестройки уже прошло много перемен, и европейские эксперты получили возможность работать с наиболее способными российскими специалистами. Совместный опыт был использован для разработки методологии, которую, как мы надеемся, можно применить и в других наукоградах и научно-исследовательских институтах. В данной книге мы попытаемся описать вышеупомянутую методологию.

Книга включает три части, а также приложение, в которое помещены 6 специальных тем. Это сделано для того, чтобы не нарушать хода изложения основного содержания книги. В части 1 описывается метод, используемый для оценки положения институтов, что дает возможность определить слабые позиции и проблемы. В части 2 описывается методология содействия в области культурных изменений внутри институтов и выработки успешной практики коммерциализации. Сюда входит метод оценки отдельных видов технологии для

коммерческого использования. Часть 3 дает краткий обзор положительного опыта в области коммерциализации и управления, который может быть применен в российских условиях. Специальные темы отобраны с целью продолжения успешного опыта в дальнейшем в тех направлениях, где российским институтам необходима помощь. Материал данных тем является результатом серии семинаров, проводившихся с представителями широкого круга институтов во всех четырех городах, где проводились работы по настоящему проекту.

Российская и европейская стороны проекта отобрали 4 разных города, имеющих различные проблемы и разное окружение. Отобранные институты также значительно отличались по своей научной направленности и типам спонсирующих органов. Приобретенный опыт более конкретно излагается в заключительном разделе книги.

Данная книга является не научным трудом, а практическим справочником успешной практики. В ней обобщается опыт, приобретенный совместной российско-европейской командой за период работы проекта.

Резюме

Научно-исследовательские институты в Российской Федерации в течение длительного времени сталкиваются с проблемами финансирования, что влияет на местные сообщества, особенно в наукоградах с высокой концентрацией таких организаций. Предыдущие попытки предоставления помощи наукоградам были направлены на развитие местных инновационных инфраструктур и создание малых и средних предприятий. Данный труд сфокусирован на собственно институтах и предоставляет методологии для оценки, развития и коммерческой практики применительно к условиям научно-исследовательских учреждений.

Методология, представленная в данной книге, основана на практическом опыте Европы и России и результатах мероприятий проекта TACIS “Инновационные центры и наукограды”. Во введении исследуются социальные и политические основы проблемы развития научно-исследовательских институтов. В первой части данной книги дается подробное описание процесса оценки институционального развития, основанного на 10 параметрах. Вторая часть описывает движущие силы и сценарии развития в виде последовательности событий процесса развития, который может быть приостановлен на любом этапе, начиная от выполнения задач, поставленных государством, и заканчивая процессом приватизации. Также включена краткая методология оценки и использования технологии в научно-исследовательских институтах. Третья часть представляет краткий обзор успешного опыта, оцениваемого по десяти параметрам, обозначенным как мероприятия институционального развития.

Шесть специальных тем, определенных как наиболее важные для развития российских научно-исследовательских институтов, проработаны более глубоко – создание команды, практика маркетинга и продаж, бизнес планирование; ведение переговоров и создание партнерства, ценообразование и себестоимость, а также навыки по управлению проектом. В большинстве случаев в текст включены рабочие примеры, упражнения, анкеты форм тестирования и вводная информация ролевых игр.

В заключение даны некоторые конкретные примеры из программы развития города Обнинска как наукограда. Вопросы и успешная

практика из опыта Обнинска относятся к общей ситуации в Российской Федерации. Наравне с этим исследовались темы поддержки инновационной инфраструктуры и взаимосвязи в научном сообществе города. В конечном результате представлена модель структуры мероприятий по коммерциализации в государственных научно-исследовательских институтах, которая может иметь широкое применение. Она разработана с учетом общего для всех институтов стремления сохранить свой научно-исследовательский статус, получая при этом дополнительную прибыль от коммерциализации. Общий характер содержания книги является конструктивным, представляя имеющийся экономический климат как благоприятный для создания российской базы научных знаний и мощной системы высшего образования.

ВВЕДЕНИЕ

1. Общие положения

В настоящее время в Российской Федерации существует около 4000 научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений и научно-производственных комплексов, насчитывающих около 800000 ученых и технического персонала. Данные институты спонсируются широким спектром министерств, Российской академией науки, Российской академией сельскохозяйственных наук и Российской академией медицинских наук. За последние 15 лет финансирование данных организаций сокращалось, и во многих случаях институтам с трудом удается выживать. В период перестройки были попытки приватизации некоторый прикладных и производственных структур, и поощрялось создание научно-исследовательскими институтами дочерних предприятий, использующих интеллектуальную собственность. Те, которым удалось выжить, представляют полезную модель тех структур, которые могут работать в российской среде. В целом, однако, на данный момент коммерциализация не принесла большинству научных институтов в России особых благ. Причины этого будут рассмотрены в настоящем введении.

Зачем заниматься коммерциализацией? Существует несколько причин, и для того, чтобы их понять, необходимо проанализировать лежащую в основе мотивацию ключевых фигур научной сцены:

Федеральное правительство желает сократить государственные расходы, получить прибыль от предыдущих инвестиций и сохранить национальный престиж, конкурентноспособность и рост. Это означает усиление принципов приоритетного финансирования в отобранных направлениях, в результате чего можно будет ожидать дальнейшего и более значительного сокращения поддержки институтов, занимающихся темами, не вошедшими в число приоритетных.

Министерства имеют свои собственные приоритеты и конкурируют за финансирование. Они ищут пути сохранения финансирования своих собственных проектов и заявок.

Институты хотят выжить и продолжать проведение своих исследовательских мероприятий. Практически это означает поиск других источников финансирования с целью повышения уровня дохода своих сотрудников.

Сотрудники институтов хотят улучшить уровень своего существования и в то же время продолжать заниматься работой, которая интересна и ценится другими. А это не обязательно будет то, чем они занимались в прошлом. Чтобы такое положение было воспринято как должное, необходимы культурные изменения.

Академии наук стремятся сохранять научное превосходство и поддерживать уровень фундаментальных исследований, но источники финансирования не в их власти. Поэтому должны представлять интерес альтернативные источники, поддерживающие научную базу.

Региональные и городские администрации хотят улучшить местные социальные условия, а это означает увеличение поступлений от сбора налогов. Также важен престиж успешной и прибыльной научной базы.

В Европе и Северной Америке изменения в приоритетах и сокращение объема финансирования неизбежно привели бы к “рационализации” штата сотрудников и реструктуризации научно-исследовательских институтов. В России этот вариант не такой уж легкий из-за недостатка средств для компенсации сотрудникам и социальных проблем, связанных с сокращением штата сотрудников без адекватной компенсации. Коммерциализация является важным способом в попытке решения проблемы научно-исследовательских институтов, а это – действительно проблема. Представляется, что иностранные источники сконцентрированы на передаче технологии дочерним фирмам и в создании малых и средних предприятий. Это один из сценариев для России, но он мало чем помогает самим институтам.

2. Препятствия для коммерциализации

Сейчас подходящий момент для того, чтобы обсудить коммерциализацию в России. Девальвация рубля в 1998 годах и недавнее повышение цен на нефть создали благоприятный климат для бизнеса. ВВП успешно растет. Становится легче найти средства из частных, государственных и зарубежных источников. Местные товары заменяющие импорт с запада успешно продаются после периода, когда российские товары на внутреннем рынке спросом не пользовались. Коммерциализация среди институтов проходит замедленно, и обсуждение с широким кругом институтов в четырех городах в рамках проекта и в других городах выявило ряд препятствий, которые должны быть преодолены.

В первую очередь рассмотрим факторы, которые заставляют сохранять статус государственных научных учреждений и мешают росту коммерческой деятельности:

- Боязнь потерять федеральное финансирование или научный статус.
- Консерватизм высшего руководства.
- Боязнь утратить контроль.
- Недостаток надежных вариантов.
- Устарелось и несоответствие оборудования.
- Трудности с жилищным устройством и ограниченность в мобильности штата.
- Возможности избежать воинскую повинность, работая в исследовательском секторе.
- Сложность налогового законодательства, что влияет на отношение государственных организации к передаче отдельных видов деятельности в частный сектор.
- Федеральные нормативные положения о деятельности научно-исследовательских организаций.
- Противостояние переменам со стороны сотрудников пожилого возраста.
- Недостаток коммерческих навыков и потеря сотрудников, получивших коммерческое обучение.
- Недостаток доверия к продукции, произведенной по российской технологии как в России, так и за границей.
- Недостаток уверенности в получении кредита для создания компаний и бюрократические препятствия в получении кредита и учреждении компаний.
- Плохое положение в управлении правами на интеллектуальную собственность и в регулирующем воздействии.
- Неспособность эффективно контролировать человеческие ресурсы.
- Недостаток местной поддержки специалистов, которых не могут содержать сами институты.
- Страх вовлечение криминальных элементов.
- Заложённая в культурных традициях большая престижность достижений в науке, нежели успеха в бизнесе.

Социальное окружение оказывает сильное воздействие на способность научно-исследовательских институтов к переменам. Наличие местной инфраструктуры также очень важно. Эти и другие вопросы далее будут обсуждены более подробно. На данном этапе мы

не можем предложить много решений, но ясно то, что не вся картина предстает в негативном свете и перечисленные выше препятствия балансируются преимущественно тем потенциалом, которым может привести к инновациям и росту нового бизнеса.

3. Научная среда и статус

Что является потенциалом для реструктуризации исследовательских и производственных институтов? Во-первых, мы не видим возможности приватизации многих институтов в короткие сроки. Федеральное финансирование является слишком важным, чтобы его игнорировать, и останется в течение определенного периода времени основным видом финансирования для большинства, если не для всех институтов. Фундаментальные исследования очень важны в разработке новых технологий и на институты возлагается выполнение ряда исследований, которые в Европе и Северной Америке выполняются университетами. С 1993 года более 60 институтам и производственным организациям был присвоен статус государственных научных центров (ГНЦ), что дало им целый ряд льгот. Данные ГНЦ теперь озабочены тем, чтобы не утратить свой статус. Большинство научно-исследовательских институтов намерены продолжать работы в первоначально заданном им направлении – в большей или меньшей степени. Это не означает, что нет места переменам. Штат сотрудников всех институтов получает низкую зарплату из федерального бюджета, и необходимо быстро найти способ получения дополнительного дохода в дополнение к уже имеющейся коммерческой прибыли. Одни институты преуспели больше других в получении новой прибыли. Однако ни один из институтов пока не создал структуры, которая должным образом соответствовала бы важности коммерческой деятельности.

Федеральная политика в отношении финансирования научно-исследовательских институтов меняется, и это делает процесс соревнования за федеральное финансирование больше похожим на соревнование в получении коммерческих контрактов. Это само по себе является поводом для создания программы реструктуризации научно-исследовательских институтов. Как и в других странах, с 1995 года в России практикуется процесс “предвидения”. На первом этапе выделены семь приоритетных направлений: информационные технологии и электроника, производство, новые материалы и химия, системы жизнеобеспечения, транспорт, топливо и энергетика и окружа-

ющая среда. Также определены семьдесят критических технологий. Кроме того, происходит очевидный сдвиг в политике финансирования научных исследований:

Распределение бюджета между всеми направлениями	⇒	Выделение приоритетной тематики
Финансирование институтов	⇒	Финансирование проектов
Поддержка работы по отдельной дисциплине	⇒	Поддержка целенаправленных проектов
Кризисное управление	⇒	Стратегическое мышление

В некоторых институтах изменения планируются, но другим необходимо поближе посмотреть на свою структуру и подумать, как ее приспособить к процессам, лежащим в основе работы, и к изменениям окружающей обстановки. В некоторой степени здесь мы предвосхищаем то, что будет обсуждено в разделе 2 данной книги. Предлагаются следующие принципы в качестве руководства по подходам к реструктуризации:

- ⊗ Более крупным институтам нужно направить свою деятельность на главные сектора бизнеса, в которых создаются прибыль и доход.
- ⊗ Неосновные виды деятельности нужно рассматривать как услуги исследовательской и производственной деятельности основным подразделениям.
- ⊗ Оказание малоиспользуемых услуг, таких как обработка, распечатка и даже защита патентов должно быть передано частному сектору таким образом, чтобы другие местные фирмы могли получать от этого прибыль.
- ⊗ Необходимо создать в каждом институте или крупном отделе коммерческую структуру для оказания помощи в бизнес-планировании и подготовке предложений и контрактов.
- ⊗ Необходимо обучение сотрудников навыкам коммерческой деятельности, бизнес-планирования, маркетинга и продажи.
- ⊗ Следует использовать местные инновационные службы для выполнения функций, не свойственных штатным сотрудникам своей организации.
- ⊗ Сотрудничество с какой-либо другой российской организацией, работающей в аналогичном направлении, необходимо для устранения отрицательных последствий конкуренции и оптимизации штата сотрудников и мощностей.

- ⊃ Научно-исследовательские и производственные подразделения должны быть реорганизованы применительно к рынку, который они будут обслуживать. Возможно также выделение отделов, которые будут продолжать выполнение федеральных заказов.
- ⊃ Необходимо обучение всего штата сотрудников с целью помочь им адаптироваться к культуре бизнеса с тем, чтобы они могли лучше удовлетворять потребности клиента.
- ⊃ Необходимо ввести современные промышленные стандарты безопасности, качества и воздействия на окружающую среду; при осуществлении работы по экспорту желательна сертификация на соответствие международным стандартам.

Коммерческая деятельность может осуществляться различными способами с различной степенью вовлечения института, создающего продукт. Ниже представлены основные варианты, множество примеров использования которых уже существует в Российской Федерации.

Вариант	Показатель
Разработка в самом институте, но нужно рассматривает отдельную компанию по продажам	Использование мощностей, которое зависит от продолжения государственного финансирования
Дочерние компании	Когда бизнес связан с основной деятельностью и необходимо нанять новых сотрудников
Отдельные компании, связанные акционерным капиталом и/или соглашениями об оказании услуг	Когда негосударственная компания нужна для инвестирования или финансового управления
Совместные предприятия	Когда нужен партнер для производства или сбыта
Продажа технологий сторонней компании	Когда нет желания быть вовлеченным в производство или продажи
Выделение компаний без сохранения связи	Малый бизнес, где прибыль не окупает издержки

Технология, разработанная внутри институтов, редко немедленно пользуется спросом на коммерческом рынке. Продукты и услуги

должны производиться и предоставляться так, чтобы другие фирмы в России и в зарубежных странах имели желание купить их. Необходимо привести разработку новых технологий в соответствие с требованиями рынка. Создание фирм, производящих товары, которые заменят импортируемые, неизбежно потребует серьезных усилий. Типичная расстановка приоритетов выглядит следующим образом:

1. Федеральный бюджет и контрактная работа (первоначальный профиль института).
2. Продажа за рубеж продукции, соответствующей первоначальному профилю института.
3. Диверсификация
 - а) новые товары на традиционный рынок,
 - б) адаптация существующей продукции к новым рынкам.
4. Использование навыков и умений для создания новой продукции для новых рынков, то есть для нового бизнеса.

Как часть процесса коммерциализации мы надеемся увидеть повышение уровня трансфера знаний и технологий из институтов в частный сектор. Мы также надеемся увидеть развитие сотрудничества между институтами и снижение конкуренции, наносящей ущерб.

4. Международная помощь

Большие усилия были приложены в виде технической помощи и прямой поддержки российских научно-исследовательских институтов со стороны таких организаций, как TACIS. Вероятно, самый крупный денежный транш был получен за счет конверсионных программ, разработанных для реализации договоров о сокращении вооружений и для предотвращения их распространения.

Существует реальное опасение, что бедность российских ученых могла бы привести к утечке основного состава, обладающего военными навыками, в страны, ассоциируемые с международным терроризмом или проявившими желание приобрести ядерное, химическое или биологическое оружие. Это очень серьезный вопрос, так как занятость в научной сфере снижается весьма сильно, и 80% ученых получают зарплату, которая оценивается ниже установленного прожиточного уровня. Многие НИИ ориентированы на оборонное производство или обладают соответствующим потенциалом.

На настоящий момент ни большая часть помощи, ни военно-конверсионные программы не внесли реального вклада в устойчивое развитие в России. Причина этого в том, что программы имеют чет-

ко определенное целевое назначение – вывод из эксплуатации и нераспространение оружия. Проекты МНТЦ (Международный научно-технический центр, финансируемый Европейским Союзом, США, Японией и Южной Кореей) ставят целью предотвращение миграции кадров, имеющих опыт в ядерной области, в страны, где могут разрабатываться программы ядерного вооружения. Это осуществляется через поддержку проведения исследований посредством прямого финансирования сотрудников и ограниченное финансирование нового оборудования и накладных расходов института. Проекты МНТЦ обычно сфокусированы на исследовательских проектах, проводимых совместно с западными образовательными и научными организациями, преследующими некоммерческие цели. С недавних пор МНТЦ начал играть более активную роль в стимулировании коммерческой работы посредством более эффективного управления интеллектуальной собственностью (ИС) и отбора части проектов для коммерческого использования. Устойчивость является более эффективным долгосрочным способом предотвратить распыление квалифицированного персонала.

Мероприятия по выводу из эксплуатации вряд ли сами по себе ведут к устойчивому развитию, если только они не сочетаются с программами по реконструкции, направленными на развитие гражданского производства и исследовательские цели. Заметна тенденция к импульсному характеру проведения мероприятий, а требования к ресурсам периодически меняются. Организации по оказанию содействия и программы демилитаризации должны проанализировать, насколько поддержка коммерческого развития может быть лучшим способом достижения их целей.

В немногих случаях поддержка предоставлялась через партнерство с зарубежными организациями, но число примеров невелико, и, к сожалению, многие из проектов не используют научный потенциал сотрудников и организации. Одним из известных примеров явилось предложение в рамках конверсионной программы, чтобы основной производитель высокотехнологического аэрокосмического оборудования открыл завод по производству бутылок для малоизвестной марки безалкогольных напитков.

Существует 3 этапа развития, на которых содействующие организации могут оказать эффективную помощь:

1. Использовать существующий потенциал в научной и производственной базе для создания промышленного производства новой продукции. Это обеспечит развитие новой промышленной структуры, соединяя воедино интересы и снижая негатив-

ное соперничество – конкуренция не всегда приносит пользу. Некоторым организациям неизбежно придется примириться с тем, что для них здесь места нет, и всем без исключения организациям придется изменить свою культуру с тем, чтобы иметь возможность принимать участие в данном процессе. Отдаленное местоположение не всегда является недостатком. В этих районах может быть сконцентрировано развитие ядерного направления. Возможность приватизации и создание партнерских отношений с зарубежными компаниями нуждаются в оценке как альтернативные варианты.

2. Основываясь на технологиях, разработанных в НИИ в рамках исполнения их традиционной роли, создавать новый бизнес. Распространенная ошибка – полагать, что новая технология немедленно приводит к новому бизнесу. Инновация в большей мере относится к поиску новых путей освоения рынков, которые могут использовать новые технологий. Рыночный спрос имеет большее влияние на создание новых предприятий, нежели активное продвижение технологии. С целью содействия этому процессу необходимо привести в действие местные ресурсы, чтобы помочь инновациям за счет привлечения такого потенциала, содержать который ни НИИ, ни предприятия малого и среднего бизнеса не могут себе позволить.
3. Улучшать инфраструктуру местного сообщества, чтобы обеспечить выделение необходимых инвестиций на транспорт, коммуникации и коммунальные объекты.

5. Социальные факторы и землепользование

Требование центрального правительства сократить расходы и беречь национальные фонды находят отражение в требованиях местного и регионального правительств. Текущие приоритеты местного правительства включают устойчивое повышение уровня дохода данного сообщества. Раньше в городах, занимающимися ядерными исследованиями, и других закрытых территориальных образованиях такие социальные вопросы, как жилье, находились в ведении государственных научных и производственных организаций. Текущая ситуация в России такова, что вследствие сокращения уровня дохода они не способны продолжать эффективно выполнять соответствующие функции. Многие обязанности в социальной сфере были переданы местной администрации. Чтобы это было жизнеспособ-

ным, без недопустимых сокращений в социальных условиях, должны быть увеличены доходы местного налогообложения. Это, в свою очередь, подразумевает увеличение доходов местных организаций. Часть средств, конечно, могла бы быть обеспечена за счет сохранения центрального финансирования, но давление с требованиями сократить сферу финансирования из бюджетных средств вызывает необходимость того, чтобы все увеличение доходов происходило за счет того или иного рода коммерческой деятельности. За последние 15 лет на практике, за некоторым исключением, местные условия значительным образом ухудшились.

Чем больше удален населенный пункт, тем больше существует проблем. Населенные пункты, расположенные близ крупных городов, имеют возможность искать другой способ получения дохода, близ крупных городов всегда больше возможности для предоставления новых услуг и открытия нового производства. Тем не менее некоторые в прошлом значимые научные городки, расположенные близ крупных городов, в результате стали их спальными районами. Диверсификация деятельности является средством снижения риска и придает местным сообществам большую экономическую и социальную устойчивость. Коммерческая диверсификация организаций, работающих в области ядерных исследований, может обеспечить возможность для помощи местным сообществам.

Средний возраст сотрудников НИИ увеличивается, и в некоторых случаях приближается к 50 годам. Сотрудники не склонны уходить на пенсию из-за малого размера пенсий. Ситуация на самом деле еще хуже потому, что многие более молодые сотрудники института работают неполный рабочий день, а определенная часть находится в административном отпуске, в это время работая за границей или в научной сфере.

Мобильность людей в России в настоящее время ограничена. Высокие цены на аренду жилья означают то, что пожилые люди привязаны к жилью, которым они владеют или за которое платят недорого, получив его в результате передачи имущества в период перестройки. Молодым людям часто приходится жить с родственниками, так как их низкие зарплаты не позволяют им обзавестись своим жильем. Молодые люди также часто вынуждены получать высшее образование в родных городах, а это ограничивает варианты их дальнейшего трудоустройства. Пока проблема не будет решена, развитие будет ограниченным.

Еще одна проблема – это наличие земли под новые предприятия. Часто только у местной администрации есть ограниченный доступ к

новым земельным участкам, находящимся под контролем организаций федеральных правительственных ведомств. Обеспечение земель и зданиями является жизненно важным для успеха нового вида деятельности. Также вывод из эксплуатации и обеззараживание земель от ядерных запасов может предоставить новым фирмам площади, доступ к которым ранее был запрещен. Одна из возможностей заключается в том, чтобы превратить бывшие ядерные и военные зоны в бизнес-парки, частично используя инфраструктуру и службы, оставшиеся от предыдущих видов деятельности.

6. Вопросы нормативного регулирования и федеральной политики

Федеральные нормативные акты в научной сфере полностью не согласованы и открыты для произвольного толкования. Стоит надеяться, что эта ситуация улучшится, как только законодательство будет пересмотрено. Ряд направлений вызывает беспокойство в том аспекте, что коммерческая деятельность делается непривлекательной.

Первое относится к земле, принадлежащей государству и используемая НИИ. Статья 5 федерального закона №127 от 23 августа 1996 года “О науке и государственной научно-технической политике” четко гласит о том, что научные организации должны быть некоммерческими организациями. Далее говорится:

“... что государственные научные организации (включая институты) имеют право на лизинг федеральной собственности (включая недвижимость), которая временно не используется в соответствии с соглашением с владельцем без права ее выкупа. Размер арендной платы определяется в соответствии с соглашением. Она не должна быть ниже, чем средняя арендная плата, которая обычно оплачивается за собственность в такого рода организациях. Доходы от аренды федеральной собственности переводятся в федеральный бюджет и используются государственными организациями как дополнительный источник федерального дохода и источник для развития их материально-технической базы. Территории, предоставленные в соответствии с установленной процедурой, приписаны к государственным научным организациям для использования их бесплатно”.

Такой лизинг земли и недвижимости институтами четко ограничивается в следующих параграфах закона, но на практике дозволен с разрешения владельца. В настоящее время в рамках нового законопроекта, передаваемого на обсуждение в Думу, предусматривается снятие с институтов всех видов арендной платы, что принесет им значительные трудности. Вызывает недоумение сравнение со статьей 256 Гражданского кодекса Российской Федерации, которая гласит:

“Собственность приписана институту с правом на оперативное управление, но не экономическую эксплуатацию. Владелец собственности, приписанной институту, имеет право забрать собственность, если она старая, не используется или используется в других целях, и распорядиться ею по собственному усмотрению”.

Условия, на которых институты могут учредить коммерческий бизнес, также не совсем ясны. Институт, получающий средства из бюджета, может заниматься коммерческой деятельностью (при определенных ограничениях, см. ниже) при условии, если она разрешена в соответствии с уставом, и должен отчитываться по ней и вести бухгалтерский учет отдельно. Средства, полученные из бюджета и по государственным заказам, должны использоваться исключительно на цели, закрепленных в статьях бюджета и контрактного заказа. Это не дает институтам возможности использовать часть средств, полученных от государства на исследование рынка и разработки продукции. Институты, не имеющие текущего коммерческого дохода, вынуждены использовать бюджетные средства не по назначению для того, чтобы начать бизнес. Оборудование, закупленное из средств бюджета, остается собственностью органа, предоставляющего финансирование. Бюджетные институты могут вступать в некоммерческое партнерство и могут открывать филиалы или офисы, не являющиеся юридическими лицами, но они не могут создавать полностью легальные коммерческие дочерние предприятия. Намного больше свободы предоставляется небюджетным (унитарным) институтам, но и они имеют ограничения, описание которых приведено ниже.

Действующий закон о налогообложении затрудняет научно-исследовательским институтам продажу услуг или производство продукции у себя без потери льгот налогообложения. Ухудшает ситуацию крайне низкий доход от научных исследований в институтах. Инструкция №33 государственной службы по налогам и сборам Российской Федерации от 8 июня 1995 года, касающаяся налогообложения имущества рос-

сийских юридических лиц, в разделе 5 гласит, что имущество не подвергается налогообложению, если это:

“Имущество НИИ, предприятий и организаций Российской академии наук, Российской академии медицинских наук, Российской академии сельскохозяйственных наук, Российской академии образования, Российской академии архитектуры и строительных наук и Российской академии искусств, осуществляющих свои научные исследования, исследовательское производство или имеющих экспериментальную базу.

Имущество государственных научных центров и научно-исследовательских институтов (организаций) и конструкторских бюро, экспериментальные и экспериментально-конструкторские предприятия независимо от своей организационной формы и юридического статуса, в которых научно-исследовательская работа составляет не менее 70% от общего объема работы за отчетный год, имеющих филиалы и другие подобные подразделения, имеющие отдельный баланс и фиксированный текущий счет, гарантирующий то, что они отвечают вышеперечисленным требованиям.

Определяя название для данного освобождения, рекомендуется руководствоваться текущими стандартными формами государственных статистических отчетов по научным исследованиям и проводимым разработкам, и другими документами, которые подтверждают объем научных исследований и опытно-конструкторских работ, составляющих предмет освобождения.

Если в базе годовых результатов за отчетный год данная работа составит менее 70% от общего объема, налогообложения за отчетный год будут проведены на основе годового расчета в соответствии с процедурой, установленной статьей 12 данной инструкции”.

Природа налогообложения также препятствует созданию компаний. Основной категорией налогообложения является в большей степени товарооборот, чем прибыль, что затрудняет создание новых предприятий. Экспортные пошлины на некоторые товары также не стимулируют экспорт и создание производственных возможностей для экспорта в Россию. Это также является основным из препятствий для иностранных инвестиций.

7. Инвестирование

Инвестирование является трудной и сложной сферой, которая не может быть корректно представлена в данной книге, поэтому мы сделаем лишь несколько замечаний о сложности инвестирования как препятствии для коммерциализации. Во-первых, мы должны упомянуть о проблемах малого или микрофинансирования на первоначальной стадии проектов. Оно может быть порядка 1000 долларов для регистрации патента или подтверждения какого-либо исследования. Такой тип финансирования является редким в России, и обычно средства выделяются самими предпринимателями. Большинство малых бизнесов испытывают нехватку финансов на начальной стадии, и на этой ранней стадии поддержка была бы полезна для них.

Также трудно побудить предпринимателей и НИИ принять финансирование. Они предпочитают бороться, пользуясь своими собственными недостаточными фондами. Существуют две причины этому. Первое – это то, что они боятся потерять контроль, передав другому лицу право владения долей капитала своего предприятия. Этот страх не вполне обоснован, а недостаток основных навыков управления делает поддержку от директоров венчурных фондов желательной. Второе – это страх того, что после падения стоимости рубля в 1998 году, любая форма кредита является большим риском, и нынешние высокие процентные ставки усиливают этот страх. Многие НИИ полагаются на источники кредита от министерств, чтобы создать почву для поднятия предприятий “с грунта”. Министерства все чаще также требуют включения их доли интеллектуальной собственности в капитал совместных предприятий и отделившихся компаний.

В настоящее время в России действуют более 20 венчурных фондов, контролирующих около двух миллиардов долларов. Это крошечная сумма в сравнении с уровнем фондов, имеющихся в США и в Европе. Несмотря на это, около 75% имеющейся наличности еще только будет инвестировано. Почти все венчурные фонды используют зарубежный капитал, и к немалому стыду, большое количество денег, полученных с помощью российских источников, экспортируется (часто незаконно), а не вновь инвестируется в отечественную экономику.

Существует несколько региональных венчурных фондов (РВФ) финансирования малых экономических субъектов, в которых Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) является 100-процентным инвестором, а также другие фонды прямого инвестирования (один из них – Российский технологический фонд), привлекающие ЕБРР как соинвестора.

Страховой и пенсионный фонды все еще слишком слабы, чтобы быть значимыми источниками венчурного финансирования, но в будущем они могут занять важное место. Аналогичные совместные фонды (трастовые фонды, др.) имеют капитал в размере двух миллиардов рублей, из которых только небольшая часть может подвергаться риску в качестве венчурного капитала. Еще одна проблема связана с трудностью возврата наличными средств, вложенных в предприятия в России. Причиной этому является отсутствие соответствующего механизма, аналогичного действующему на Западе IPO (Initial Public Offering). Имеется относительно небольшой опыт покупки одних компаний другими. Число иностранных покупателей невысоко из-за недостаточного доверия к российской экономике.

На сегодняшний день только около 1% рынка малого венчурного капитала приходится на проекты высоких технологий и не больше 27% на предприятия, имеющие некоторое отношение к науке. Большая часть венчурного капитала приходится на компании, связанные экспортом товаров, распределением импортируемой продукции и товаров, заменяющих импортные. Самым крупным инвестором в технологии стал Российский технологический фонд, вложивший около 3,5 миллионов долларов в семь проектов. Большинство других начинающих технологических компаний берут свое начало из частных инвестиций (свои собственные средства) или из финансирования со стороны министерства. Нежелание менеджеров Российского венчурного фонда вкладывать в предприятия, связанные с технологией, отражает лежащее в основе недостаточное доверие к российским способностям. Это важное препятствие должно быть преодолено, и, возможно, сможет быть преодолено только через увеличение числа успешных примеров бизнеса в научно-исследовательском секторе. В начале 2000 года был образован Фонд венчурных инноваций с целью ускорения использования венчурных фондов в научном секторе в соответствии с распоряжением существовавшего тогда Министерства науки и технологии.

8. Нехватка коммерческих навыков

Одной из отрицательных сторон действий низкооплачиваемых ученых является то, что, получив навыки, необходимые для коммерческого мира, они в нем и исчезают, в то время когда в их таланте очень нуждаются их институты и связанные с ними предприятия ма-

лого и среднего бизнеса. Это приводит к тому, что директора НИИ не расположены инвестировать в обучение своего штата сотрудников маркетингу и продажам, а также другим коммерческим навыкам. Большинству предпринимателей пришлось учиться на собственном опыте, и эти люди являются ценным источником знаний. Некоторые из тех людей, чей бизнес развалился в 1998 году при девальвации рубля, теперь работают в бизнес-школах или на государственной службе, где они могут поделиться своим опытом. Идет новое поколение молодых людей с коммерческими навыками, выпускников государственных и частных школ бизнеса, но низкие зарплаты в научном секторе делают этот сектор непривлекательным.

В НИИ количество сотрудников, прошедших обучение в сфере бизнеса, увеличивается посредством программ содействия, а также “Президентской программы”. Спектр учебных курсов разнообразен, так же как и существуют отличия в качестве, но самое главное заключается в необходимости скорейшего приобретения этими людьми практического опыта с целью получения пользы от обучения.

Более трудная сфера – это коммерческая культура, к обсуждению которой более подробно мы приступим далее. Культура внутри НИИ несовместима с удовлетворением нужд клиентов. Это не может быть изменено за один день, но, как показывает европейский опыт, правильно поставленные стимулы и лидерство могут изменить все предприятие, сохраняя некоторые лучшие стороны первоначальных традиций и приобретая способность удовлетворять нужды потребителей.

9. Устойчивое развитие

Устойчивое развитие может быть основано на сочетании различных видов деятельности, которая частично опирается на научные и производственные организации, а частично – на отдельные мероприятия, возможно, при участии инновационных структур при внутренней и внешней поддержке. В некоторой степени коммерческое развитие уже имеет место во многих городах. В период перестройки часть имущества государственных организаций была приватизирована и в некоторых случаях весьма успешно. Новые частные компании возникли как в техническом, так и в нетехническом секторах. Некоторые исследовательские и производственные организации уже управляют коммерческими дочерними предприятиями. Экономические проблемы 1998 года несколько сократили их число, и необходима очередная волна создания новых начинающих предприятий, чтобы продвигать

нуть развитие и увеличить поступления в бюджет на местах. Как указывалось выше, сейчас благоприятное время для ввода производств, заменяющих иностранный импорт, и создания экспортных рынков, использующих преимущество более низкой себестоимости.

Несмотря на критические замечания, приведенные выше, российские ученые и технологи более эффективны, чем ученые и технологи, например, в США, если сравнивать по такому показателю, как уровень регистрации патентов. Система российского научного образования является крепкой и продолжает выпускать высококвалифицированных и талантливых людей. Некоторые из них ищут свое будущее за рубежом, но многие остаются, и у них есть потенциал для создания устойчивого инновационного сектора в России. Это время еще не пришло, т.к. инновационная деятельность в России относительно на низком уровне. Русским было бы полезно осознать, что инновация – это не создание хороших идей, а продвижение этих идей на рынок и получение прибыли.

Первая стадия, которая применима даже к институтам, полностью зависящим от государственного финансирования, это установление более близких отношений между институтом и бенефициарием его деятельности. Одна из основных проблем прошлой системы (централизованной экономики) заключалась в том, что не было прямой связи между финансированием и доходом. Первые шаги в России делаются с большим вниманием к финансированию на основе целевых контрактов, но для полной эффективности следует продвигаться дальше в данном направлении. Несколько способов для этого процесса описаны в части 2 данной книги.

Второй этап – это дифференциация института, чтобы он мог эффективно вести конкуренцию. Парадоксально, но на этом этапе также необходимо рассмотреть взаимоотношения с другими институтами и предприятиями, чтобы определить, что осуществимо в рыночном аспекте. Одна из проблем в прошлом России заключается в недостатке стимулов для сотрудничества институтов. В результате некоторой сохраняющейся нездоровой конкуренции, ни один не может создать критическую массу для учреждения удовлетворительного бизнеса. Институт должен организоваться таким образом, чтобы было возможно либо независимое развитие, либо слияние с более крупной системой с большим шансом на успех. Делая это, следует помнить, что технологии, уже разработанные, могут быть приняты на рынке, а могут и не быть. Что является наиболее важным – это спектр интеллектуального и технического потенциалов института, которые могут быть приложены к тем видам деятельности, в которых рынок действи-

тельно испытывает потребность в данный момент. Это означает, что институту необходимо развиваться в контексте знаний о рынке, на котором он работает, – это так, даже если институт остается полностью в государственном секторе.

Как только эти два этапа будут пройдены, институту необходимо лучшее понимание направления, в котором он движется. Только затем институт может принять целесообразное решение о долгосрочном использовании интеллектуальной собственности, которая им разрабатывается. Стоит повторить, что необходимо усвоить следующий урок: для устойчивого развития нужно проявлять больше внимания к рынку, чем к конкретной технологии. Также необходимо проверить целый спектр вариантов для использования навыков и возможностей организации. Там, где существует интеллектуальная собственность, следует серьезно рассмотреть прямое ее использование для ведения бизнеса, возможно, с партнером. Этот вариант следует принимать всерьез.

Устойчивость также нуждается в рассмотрении в контексте города, в котором институт расположен. Один из способов привлечения инвестиций и быстрее расширения в развитии – это использование города как марки и в некоторой степени слаженное участие в местных мероприятиях. Сравнительная оценка преимуществ координированных или независимых действий затруднена. Существует также риск по тем или иным причинам обвала выбранного сектора. Однако слаженность различных видов деятельности отлично работает в США, в Европе и в Китае. Каждый слышал о Кремниевой Долине, и даже в Шотландии также есть Кремниевое ущелье. Малые взаимосвязанные центры могут подняться также благодаря местным кадрам и мощностям. Получение статуса наукограда может помочь в данном процессе, и этому сопутствуют другие выгоды.

10. Имеющийся коммерческий опыт

Как уже определено в начале, процесс коммерциализации не оказал много помощи для устойчивости научно-исследовательских институтов. Одна из причин этого состоит в том, что первый раунд коммерциализации во время перестройки проходил в спешке, и в контрактную форму были включены не все положения по владению интеллектуальной собственностью и использованию мощностей. Таким образом, в некоторых случаях директора институтов стали недоверчивыми, что само по себе означало отсутствие стимула для

дальнейшего коммерческого развития. Опыт институтов имеет широкий спектр различий, и очевидно, что лучший опыт принадлежит именно городам, имеющим статус наукоградов, а количество и успех предприятий обычно подтверждает это. Мы рассмотрим три конкретных аспекта.

Договорные условия

В договоре речь идет о трех основных аспектах: об использовании штата сотрудников, использовании интеллектуальной собственности и использовании мощностей. Директор может решить, что главная выгода – это возможность для сотрудников увеличить свою зарплату, устраивая их на работу в дочерние компании, приносящие основной доход, но всегда лучше делать это, следуя формальной процедуре. Передача прав на интеллектуальную собственность отделившейся дочерней компании должна быть осуществлена согласно четкому соглашению о том, какой доход получают институт и автор интеллектуальной собственности. В прошлом пункты договора были составлены в неясной форме и не была продумана должным образом последующая продажа интеллектуальной собственности третьей стороне. Дочерние и отделившиеся компании должны выплачивать долю стоимости оборудования и арендной платы того помещения, которым они пользуются, а также арендную плату за оборудование. Все выплаты производятся согласно предусмотренной юридической процедуре. Альтернативный вариант – переместить эти предприятия в бизнес-парки, учрежденные местным сообществом (муниципалитетом), но это не всегда возможно из-за тесных взаимоотношений между деятельностью института и бизнесом, а также необходимости использования незадействованных площадей.

Договоры найма (контракты с сотрудниками)

В большинстве западных стран договоры найма ограничивают возможности сотрудников государственных институтов и частных предприятий работать вне института и быть директорами компаний. Существенная проблема в России как с НИИ, так и с высшими учебными заведениями заключается в том, что сотрудники часто работают на других предприятиях без разрешения руководства института. В отсутствие правовых норм директор должен использовать некие формы контроля за такой работой на добровольных началах. Главная проблема возникает тогда, когда сотрудники используют навыки, приобретенные ими в институте, и даже интеллектуальную собствен-

ность для поддержки других бизнесов. В будущем необходимо ужесточить область контрактов с сотрудниками, а посредством предоставления институтом местных возможностей для коммерческих предприятий ситуация улучшится в течение короткого времени.

Теневая деятельность

К сожалению, существует сложная область, касающаяся деятельности с технологиями в России, которая включает полулегальные мероприятия – так называемая “теневая” деятельность. В некоторой степени неблагоприятное законодательство и условия налогообложения способствуют деятельности такого рода. Возмущение вызывает тот факт, что исследовательские институты становятся жертвой криминальных элементов. Поскольку такая деятельность не декларируется, трудно определить ее размеры, но объем “теневого” деятельности оценивается как равный по величине текущему федеральному бюджету.

Самым распространенным видом деятельности является, вероятно, сокрытие коммерческого дохода посредством изъятия его наличными деньгами без занесения на счет. Изменения в законе об использовании арендования могут только ухудшить положение дел, как и положение о том, что налоговые льготы предоставляются только организациям, не менее 70% деятельности которой посвящено научным исследованиям. Решить эти проблемы можно путем оказания большей помощи институтам федеральными органами, чтобы они могли увеличить свои доходы и дать сотрудникам возможность осуществлять коммерческую деятельность законными путями. Нужны также изменения в законодательстве и пересмотр направлений, в которых, возможно, необходимо переориентировать научно-исследовательскую деятельность, но прежде всего нужно повысить ценность научной деятельности в России.

Более серьезные криминальные элементы в определенных случаях используют жестокость и вымогательство с целью получить контроль над ключевыми доходными секторами или иметь возможность для ведения нелегальной деятельности. Практика перевода дохода из института тоже, к сожалению, существует. Остается надеяться на то, что действующее правительство, провозгласившее политику борьбы с такими проблемами, достигнет успеха.

Часть 1. ОЦЕНКА ИНСТИТУТОВ

Аннотация

Часть 1 описывает методологию, разработанную в рамках Проекта, для оценки эффективности и коммерческого потенциала институтов. Представленная методология широко применяется в разнообразных ситуациях для государственных учреждений в разных частях света. После проведения семинара по оценке института результаты представляются в форме оценочного отчета, который сам по себе является полезным консультативным документом для института.

Содержание

Раздел 1.1. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИНСТИТУТОВ

- 1.1.1. Оценка институтов для дальнейшего развития
- 1.1.2. Семинар по оценке института
- 1.1.3. Создание профиля института
- 1.1.4. Определение уровня развития
- 1.1.5. Таблицы вопросов
- 1.1.6. Форма оценочного отчета с примерными подзаголовками

Раздел 1.1.

Методика оценки институтов

1.1.1. ОЦЕНКА ИНСТИТУТОВ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

Оценка институтов – относительно хорошо развитая тема. Используемая методика была разработана специально для государственных учреждений научной сферы. Подобный процесс применялся для оценки институтов в Великобритании, а также в развивающихся странах в качестве составной части программ гуманитарной помощи. Настоящая версия методики была подработана для условий России. В качестве составной части проекта “Инновационные центры и наукограды” она была с большим успехом использована для оценки примерно 12 институтов. Отчеты с результатами оценочных семинаров были сами по себе полезны для институтов-участников, но главной задачей был выбор институтов для включения в программу развития, а также определение наиболее слабых мест с целью выработки приоритетных направлений программы.

Отбор институтов был основан на двух главных критериях:

1. **Желание и возможность для института участвовать в проекте.** Имеется в виду, что институт должен быть готов к сотрудничеству путем предоставления необходимой информации и людских ресурсов для проведения работы. Реальное воплощение изменений, предлагаемых проектом, будет решаться руководством института, но мы ожидаем, что они будут сотрудничать в этом процессе. В случае очень крупных институтов проект предпочел бы работать с частью института, например с большим отделением, имеющим более 100 человек персонала и несколько коммерчески эксплуатируемых видов деятельности. Также в случаях работ с ограниченным доступом, проект предпочел бы сосредоточиться на видах деятельности, не имеющих ограничений доступа. Поведение представителей института в процессе оценки было ценным источником информации о готовности института к сотрудничеству.

2. **Возможность для института извлечь выгоду из участия в проекте.** Имеется в виду, что институт имеет виды деятельности, оборудование или научно-технические ресурсы, готовые к коммерческой эксплуатации, но не полностью использует этот потенциал. Процесс оценки включает элементы экспертизы коммерческого потенциала.

Рекомендации к отбору выдавались на основе списка предпочтений, составленного из институтов, удовлетворяющих первому критерию и расположенных в порядке своего коммерческого потенциала. Перед проведением оценочных семинаров со всеми институтами были проведены собеседования с целью объяснить процесс и убедиться, что они затратят необходимое время на сбор информации для обеспечения успешности семинара. За небольшим исключением все институты охотно приняли участие и с энтузиазмом собирали необходимую информацию. Семинары проходили в живой и искренней атмосфере.

1.1.2. СЕМИНАР ПО ОЦЕНКЕ ИНСТИТУТОВ

Введение

Целью процесса оценки института является выработка полуквантитативного профиля уровня развития института и его потенциала. Профиль строится на основе анализа информации, представляемой институтом в процессе интерактивного семинара, в котором принимают участие небольшая группа высшего руководства института, местные и европейские эксперты. Семинар основан на передовой практике Европы и Соединенных Штатов, широко применяемой для оценки развития институтов во всем мире. Сам по себе процесс оценки полезен в качестве учебного упражнения для института. После семинара в институт направляется оценочный отчет, являющийся полезным документом в помощь развитию института. Оценка состоит из двух главных частей:

Профиль зрелости

Профиль зрелости оценивает уровень развития института в различных аспектах; результаты представляются в виде диаграммы, наглядно иллюстрирующей относительные и абсолютные уровни развития различных сфер деятельности. Оцениваются десять факто-

ров, которые будут и далее использоваться в данной книге в качестве реперных точек при определении развития и понимания передовой коммерческой и управленческой практики:

- I. Цели и задачи (стратегия) – знает ли институт, куда ему двигаться?
- II. Лидирующая роль руководства – является ли руководитель лидером или бюрократическим администратором?
- III. Внешние факторы – контролирует ли институт в какой-либо степени свою судьбу?
- IV. Бизнес-культура – отвечает ли культура института задачам будущего?
- V. Научно-технический потенциал – каково состояние оборудования и квалификации кадров?
- VI. Персональные потребности (мотивация) – доволен ли персонал, хорошо ли работает?
- VII. Системы – имеются ли в наличии все необходимые системы для должного функционирования института?
- VIII. Менеджмент – каково качество менеджмента?
- IX. Организационная структура – имеется ли четкая структура, отвечающая задачам будущего?
- X. Понимание коммерческих процессов – обучался ли персонал коммерческому делу?

Оценка коммерческого потенциала

Краткость семинара не позволяет составить полную оценку коммерческого потенциала. В тех институтах, где уже разработан бизнес-план, он используется в качестве базы для оценки. Если институт не имеет бизнес-плана, проводится краткий обзор коммерческого потенциала с использованием стандартных маркетинговых методик.

Состав участников семинара

Для активного участия в семинаре должны быть выбраны представители института, хорошо знающие положение в институте и способные ответить на вопросы, касающиеся всех вышеперечисленных сфер, т.е. следует пригласить на семинар линейных руководителей, бизнес-менеджеров (сотрудников, иницировавших и возглавивших бизнес-проекты), представителей отдела кадров и финансовых специалистов. Неплохо также иметь в составе представителя министерства

или академии, к ведомству которых принадлежит институт. Число активных участников не должно превышать 10 человек, но другие сотрудники могут приглашаться в качестве наблюдателей, чтобы принять активное участие в случае необходимости в качестве специалистов.

Продолжительность семинара

Продолжительность семинара зависит от величины и разветвленности института. Небольшие институты, имеющие всего лишь несколько видов деятельности, можно оценить за полдня. Крупные институты требуют как минимум полного дня на семинар.

Подготовка к семинару

Если в институте разработан бизнес-план, то будет полезно перед семинаром ознакомиться с ним или с достаточно подробной его аннотацией. Кроме того, перед семинаром или на самом семинаре потребуются следующие материалы:

- а. Организационная схема института и описание того, как в настоящее время осуществляется руководство.
- б. Список видов деятельности института и его дочерних предприятий.
- в. Описание кадровых ресурсов, с перечислением специализаций, образования и квалификации/трудового опыта.
- г. Финансовый отчет, показывающий статьи расходов и источники финансирования, статистическая финансовая информация за последние 10 лет.
- д. Список потребителей результатов деятельности института, платежеспособных заказчиков и государственных учреждений, получающих продукцию и услуги от института.
- е. Описание того, как в настоящее время в институте осуществляется коммерческий менеджмент, бизнес-развитие, маркетинг и сбыт.

1.1.3. ПОСТРОЕНИЕ ПРОФИЛЯ ЗРЕЛОСТИ ИНСТИТУТА

Профиль зрелости института строится на основе ответов на вопросы, которые определяют уровень развития в каждой области. Затем они классифицируются по шкале от 1 до 5:

- Уровень 1 показывает незрелость института в данной области и отсутствие значительного развития (незнание).
- Уровень 2 показывает некоторую степень осознания соответствующих вопросов и очень небольшое развитие (осведомленность).
- Уровень 3 показывает понимание вопросов и частичное развитие (понимание).
- Уровень 4 показывает хорошие знания в данной области и существенное развитие (компетентность).
- Уровень 5 показывает полное понимание данного вопроса и небольшое пространство для улучшения (превосходство).

Пример построенного в результате профиля приведен ниже.

Уровень развития	1 низкий	2	3	4	5 высокий
Цели и задачи (стратегия)				✿	
Лидирующая роль руководства			✿		
Внешние факторы		✿			
Бизнес-культура			✿		
Научно-технический потенциал				✿	
Персональные потребности (мотивация)		✿			
Системы			✿		
Менеджмент			✿		
Организационная структура		✿			
Понимание коммерческих процессов			✿		

Следующие разделы подробно описывают индикаторы уровня развития для каждого фактора в виде набора таблиц определений (раздел 1.1.4). Чтобы сделать процесс более последовательным, эксперты-оценщики используют набор таблиц-вопросов, позволяющих установить уровень развития для каждого фактора (раздел 1.1.5).

1.1.4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ

Таблица определения уровня 1: Цели и стратегия

Ключевые вопросы: Существует ли целевая установка (миссия) или четко определенная стратегия? Сообщены ли они сотрудникам и одобряются ли они персоналом и другими заинтересованными лицами, отражены ли они во всех видах деятельности?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Целевое назначение института не определено документально.</p> <p>Не существует документа о стратегии института.</p> <p>Разные заинтересованные лица имеют различные представления о целях института</p> <p>Институт очень чувствителен к внешнему влиянию или игнорирует его.</p>	<p>Целевое назначение института прописано в законодательстве, но это не соответствует тому, что институт на самом деле делает или хочет делать в будущем.</p> <p>Разные приоритеты правительства и получателей продукции института. Следовательно, задачи не определены.</p> <p>Стратегии краткосрочные и часто меняются.</p> <p>Стратегии известны только высшему руководству.</p>	<p>Существует документ о целевом назначении, но только высшее руководство знает о нем.</p> <p>Все полагают, что институту следует иметь целевую установку, но разные подразделения имеют разные приоритеты. Поэтому каждое подразделение следует разной стратегии.</p> <p>Существуют стратегии высокого уровня, но их достижению мешают ограниченность ресурсов или конфликт приоритетов.</p>	<p>Существует документально оформленное целевое назначение, разделяемое всеми сотрудниками.</p> <p>Внешние заинтересованные лица одобрили целевые и стратегические установки и действуют в соответствии с целями института.</p> <p>Стратегии ведут к эффективному использованию ресурсов и успешно внедряются.</p>	<p>Получатели и покупатели продукции и услуг института знают и поддерживают его цели и стратегию.</p> <p>Цель в значительной степени достигнута.</p> <p>Цель определяет все аспекты планирования, инвестирования и обучения.</p> <p>Стратегия и планирование поддерживается персоналом всех уровней.</p> <p>Внедрение стратегии демонстрирует наилучший способ ведения операционной деятельности.</p>

Таблица определения уровня 2: Лидирующая роль руководства

Ключевые вопросы: Уровень развития высшего руководства и лидеров – насколько они доступны и общительны, делятся ли знаниями и опытом, делегируют ли полномочия, имеют ли открытые взаимоотношения?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Нет ясного различия между управлением и лидерством.</p> <p>Будущее организации не определено и не известно сотрудникам.</p> <p>Высшее руководство выбрано по старшинству, а не по способностям и, скорее, в соответствии со своим техническим уровнем, а не управленческим.</p> <p>Высшее руководство назначено извне.</p> <p>Высшие руководители имеют слабый контакт с персоналом. Персонал может не знать, кто они.</p> <p>Сотрудники не доверяют руководителям и ищут неформальных лидеров, например в профсоюзной среде или среди ближайших коллег.</p>	<p>Большинство высших руководителей, назначенных на должность менеджера, имеют бюрократический стиль руководства, а не выполняют роль лидера.</p> <p>Другие менеджеры имеют техническую, а не управленческую квалификацию.</p> <p>Персонал знает своих менеджеров. Но существует очень слабый контакт с менеджерами более высокого звена, чем непосредственный начальник. Высшее руководство не предоставляет персоналу возможность обсуждать планы и стратегии.</p> <p>Уровень менеджмента ограничивается одним – двумя квалифицированными приглашенными менеджерами, работающими в определенной сфере (например, финансы).</p>	<p>Большинство высших руководителей имеет общее видение проблем института и излагают его персоналу. Они известны всем заинтересованным лицам.</p> <p>Высшие руководители в основном известны и популярны среди сотрудников. Они считаются квалифицированными техническими специалистами и менеджерами.</p> <p>Обучение менеджменту включает концепцию лидерства.</p> <p>Высшие руководители приходят к сотрудникам на их рабочее место.</p>	<p>Институт поощряет общее руководство, наставничество и ответственность, а не прямое и постоянное наблюдение за работой сотрудников.</p> <p>Существует ядро высшего руководства, компетентное и в технической области, и в области менеджмента.</p> <p>Персонал хорошо знает свое высшее руководство, поощряется высказывание своей точки зрения, например, на рабочем месте. Персонал не боится выражать свое мнение.</p> <p>Руководители групп и проектов выбираются в зависимости от их способности вызывать доверие у подчиненных.</p> <p>Персонал уверен, что их менеджеры обеспечат объективное руководство в любой ситуации</p>	<p>Большая часть высших руководителей широко известны как эффективные и влиятельные и внутри института, и во вне его.</p> <p>Институт выглядит привлекательным для высших менеджеров крупного масштаба.</p> <p>Лидеры есть на всех уровнях организации.</p> <p>Служебный рост в организации происходит только на основе технической и управленческой компетентности.</p> <p>Группы обладают полномочиями управлять своей собственной деятельностью.</p> <p>Эффективное лидерство поощряется и награждается. У персонала высокий уровень мотивации.</p>

Таблица определения уровня 3: Внешние факторы

Ключевые вопросы: Осуществляется ли распознавание и мониторинг воздействия внешних факторов и заинтересованных лиц и организаций? Учитывается ли это влияние? Существует ли активный или пассивный метод воздействия на внешние факторы, хорошо спланированный стратегически?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Нет методов анализа и прогноза внешних воздействий.</p> <p>Ответ на внешние воздействия ситуационный или случайный. Не было попыток воздействия на внешние факторы.</p> <p>Правительство контролирует все основные операционные параметры института – назначение высших руководителей, правления, международный обмен, инвестиции и т.д.</p>	<p>Высшее руководство осведомлено о внешних факторах, но чувствует себя недостаточно сильным, чтобы повлиять на них.</p> <p>Существует понимание, что институт не имеет влияния на внешние факторы.</p> <p>Качество работы института отслеживается, но не принимается мер против плохой работы.</p> <p>Помощь принимается не зависимо ни от чего, даже если она не полностью соответствует стратегии института.</p>	<p>Существует установленная схема регулярных консультаций с правительством и другими заинтересованными лицами.</p> <p>Стратегии и планы отражают внешние факторы и включают меры по адекватному реагированию на изменения.</p> <p>Воздействие правительства и предлагаемая помощь оцениваются не всегда положительно.</p>	<p>Институт обладает эффективным методом консультирования и информирования ключевых внешних органов.</p> <p>Заинтересованные лица рассматривают институт как поставщика эффективных услуг или значимой продукции.</p> <p>Столкновение интересов между заинтересованными лицами минимизировано.</p>	<p>Организация располагает эффективным методом воздействия на внешние органы.</p> <p>Заинтересованные лица считают институт примером обеспечения услугами или продукцией.</p> <p>Существуют ясные и последовательные отношения с правительством. Возможно наличие контракта на предоставленные услуги.</p> <p>Планы и стратегии правительства в данном секторе – реалистичны и соответствуют планам и стратегиям института.</p>

Таблица определения уровня 4: Бизнес культура

Ключевые вопросы: Почему сотрудники работают в данном учреждении? Существуют ли общие ценности и приоритеты, связанные со стратегией института? Распространяется ли положительный опыт внутри института?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Сотрудники работают в институте только потому, что это их работа. Нет ощущения работы в одной команде и сотрудничества между командами.</p> <p>В офисах и на рабочих местах – неубрано.</p> <p>Персонал не испытывает большого интереса к работе, покупатели и заказчики плохо обслуживаются.</p> <p>Сотрудники не знают, кто является их покупателем.</p> <p>Существуют проблемные подразделения, которые плохо работают, но их терпят.</p> <p>Сотрудники оцениваются в соответствии с продолжительностью их работы, а не уровнем компетентности.</p>	<p>Менеджеры понимают, что некоторые заинтересованные лица ожидают от организации, что она будет служить национальным интересам, но не рассматривают это в качестве приоритета.</p> <p>Возможно, есть плакаты и надписи, призывающие хорошо обслуживать заказчиков, но нет никаких других действий.</p> <p>Определяются проблемные группы, но менеджеры полагают, что трудно что-нибудь предпринять.</p> <p>Ценности и обслуживание включены в обучение, но не являются ключевыми для служебного роста.</p> <p>Информационные бюллетени используются с целью улучшить взаимосвязь с персоналом.</p> <p>Существует процедура, позволяющая персоналу поднимать проблемы взаимоотношений с руководством.</p>	<p>Институт хочет улучшить бизнес-культуру и представление о ней у персонала и руководства. Области изменений идентифицированы и ценности определены.</p> <p>Установлены основные стандарты обслуживания заказчиков. Персонал знает правила безопасности, ответственность за прогулы и качество работы, которое от него ожидают.</p> <p>Некоторая часть сотрудников полагает, что работа соответствует стандартам, другая, что организация на пути к настоящей работе.</p> <p>Вопросы взаимодействия с промышленностью решаются объективно.</p> <p>Рабочие группы интересуются другими видами деятельности института.</p> <p>Получатели услуг и покупатели осознают усилия института, направленные на улучшение ситуации, но не убеждены в успехе.</p>	<p>Определена система ценностей, которая будет одобрена сотрудниками. Об этой системе известно всему институту.</p> <p>Существуют определенные стандарты обслуживания, и получатели услуг информированы о том, что они могут ожидать.</p> <p>Установлены цели работы, и, в случае, если они не достигаются, принимаются меры для улучшения работы.</p> <p>Редки разногласия с промышленным сектором.</p> <p>Получатели услуг или покупатели ясно видят улучшения и могут привести примеры.</p> <p>Персонал доверяет менеджерам и следует их советам, и, если нужно, может обратиться за разъяснениями</p>	<p>Сотрудники гордятся тем, что работают в данном учреждении, могут внести свой вклад в осуществление его миссии, целей и задач.</p> <p>Персонал и менеджеры живут ценностями института.</p> <p>Есть примеры рабочих групп и отдельных сотрудников, прикладывающих исключительные усилия в работе.</p> <p>Существуют согласованные обязательства обеспечить наилучший сервис.</p> <p>Получатели услуг и организации, работающие в данной области, считают, что институт имеет высокие стандарты обслуживания</p> <p>Персонал разделяет идеи и распространяет положительный опыт внутри организации.</p> <p>Существует здоровая конкуренция между подразделениями.</p>

Таблица определения уровня 5: Научно-технический потенциал и ресурсы

Ключевые вопросы: Имеются ли в организации должностные инструкции? Нацелены ли обучение и подготовка персонала на выполнение стратегических задач организации? Являются ли способности и отдача работников основой для их служебного роста? Получают ли работники необходимую поддержку для выполнения своей работы?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Должностные инструкции отсутствуют. Новые работники получают инструктаж от коллег по работе.</p> <p>Рабочие задания слабо связаны со способностями и навыками работника.</p> <p>Обучение и подготовка работников проводятся не по плану, а при возникновении проблемы.</p> <p>Персонал слабо обеспечен материально-техническими ресурсами. Отсутствуют компьютеры, техническая библиотека и прочие внутренние ресурсы за исключением тех, которые непосредственно необходимы для выполнения работ.</p> <p>Для пользования средствами связи необходимо специальное разрешение.</p>	<p>Строения находятся в запущенном состоянии.</p> <p>Обслуживающий персонал обеспечен письменными инструкциями.</p> <p>В должностных инструкциях делается упор на описание работы, а не на задачи и ответственность.</p> <p>Обучение и подготовка носят в основном технический характер.</p> <p>Повышения и назначения по службе зависят как от способностей, так и от должностного положения сотрудника.</p> <p>Компьютеры имеются, но отсутствуют общая информационно-технологическая стратегия организации. Прочие ресурсы являются дополнениями к тем, которые непосредственно необходимы для выполнения работ.</p>	<p>Должностные инструкции разработаны для каждой должности. В них делается упор не только на деятельность, но и на ответственность сотрудника.</p> <p>Для каждой должности разработаны персональные инструкции с описанием необходимого для этой работы опыта и квалификации.</p> <p>Подготовка персонала включает в себя технические, управленческие и коммерческие вопросы.</p> <p>Критериями для продвижения по службе являются способности и квалификация работника.</p> <p>Организация обладает современными системами связи и информационных технологий.</p> <p>Организация обладает высокоразвитой инфраструктурой и обширными ресурсами.</p>	<p>Должностные инструкции подробно описывают требования, предъявляемые к работе и службе.</p> <p>Персональные инструкции включают в себя требования к квалификации, опыту и навыкам работы, необходимым для эффективной деятельности.</p> <p>Обучение и подготовка персонала проводятся в русле стратегии организации и достижения ее целей.</p> <p>Продвижение по службе производится на основе умения, способностей и отдачи от работника.</p> <p>Организация имеет тщательно продуманную информационно-технологическую стратегию и обладает Intranet системами для информирования и коммуникаций с сотрудниками.</p>	<p>Должностные инструкции включают в себя описание общих целей работы и персональных задач сотрудника. Задачи работы периодически согласовываются и пересматриваются.</p> <p>Работникам устанавливаются персональные задачи развития, которые регулярно пересматриваются.</p> <p>Обучение и подготовка персонала тесно увязаны с будущими потребностями организации.</p> <p>Высокоразвитая инфраструктура обеспечивает поддержку всех подразделений.</p> <p>Персонал имеет доступ к Интернету и внутренним сетям связи при наличии четких указаний по их рациональному использованию.</p> <p>Большая часть внутренней и внешней бумажной переписки заменена электронной почтой.</p>

Таблица определения уровня 6: Мотивация и личные потребности

Ключевые вопросы: Вознаграждается ли хорошая работа? В достаточной ли степени ощущает персонал свою ответственность за выполняемую работу?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Сотрудники держатся за работу из-за отсутствия альтернативы.</p> <p>Оплата труда низкая, поэтому сотрудники вынуждены подрабатывать.</p> <p>Сотрудники не чувствуют гордости за свою работу.</p> <p>Значительной проблемой среди персонала является пьянство и употребление наркотиков.</p> <p>Руководство не предпринимает никаких мер по отношению к лентяям и прогульщикам.</p>	<p>Сотрудники чувствуют, что работают хорошо, но это скорее вопреки, чем благодаря институту.</p> <p>Высшее руководство утверждает, что организация ценит своих сотрудников, но они этому не верят.</p> <p>Сотрудникам выплачиваются поощрительные премии, но делается это непродуманно и непоследовательно, что приводит к трениям среди персонала.</p> <p>Повышение заинтересованности сотрудников увязывается с увеличением заработной платы.</p>	<p>Отдельные сотрудники гордятся своей работой и отличным обслуживанием заказчиков.</p> <p>Используются различные побудительные методы, которые, однако, не являются достаточными для повышения мотивации.</p> <p>При необходимости все сотрудники будут работать с полной отдачей. Сотрудники гордятся работой в своей организации.</p>	<p>Персонал разделяет взгляды и ценности, пропагандуемые организацией.</p> <p>При выплате премий акцент делается на заслугах работника по достижению общих целей и задач.</p> <p>Руководство всегда может полагаться на своих сотрудников при решении поставленных задач как в обычной, так и в экстремальной ситуации.</p>	<p>Сотрудники гордятся своей работой в организации и отождествляют себя с ее целями и стратегией.</p> <p>Руководство и рядовые сотрудники живут ценностями своей организации.</p> <p>Общественное признание и материальные выплаты напрямую зависят от качества и количества работы.</p> <p>Сотрудники принимают на себя ответственность за надлежащее исполнение работы, потребители услуг считают их компетентными и старательными.</p>

Таблица определения уровня 7: Системы контроля

Ключевые вопросы: Отвечают ли системы контроля и процессы их реализации требованиям организации? Разрабатываются ли эти системы в рамках стратегии организации?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Бюрократические системы унаследованы от правительств или достались от прошлых времен.</p> <p>Эти устаревшие системы контроля в настоящее время практически не дают никакой ценной информации.</p> <p>Эти системы не позволяют проводить мониторинг и финансовое планирование, а также решать коммерческие вопросы.</p>	<p>Системы позволяют высшему руководству проведение в организации мониторинга и контроля деятельности.</p> <p>Сотрудники считают такую систему сложной и ограничивающей их свободы.</p> <p>Управленческие отчеты слишком детализированы, информация в них плохо представлена. Точность данных в финансовой сфере вызывает сомнение.</p>	<p>Система контроля и способ ее работы подчинены требованиям организации.</p> <p>Отчеты по финансовой деятельности и производству продукции характеризуются точностью, актуальностью и краткостью.</p> <p>Регулярно проводится сбор информации для отслеживания количества и качества труда по решению поставленных задач.</p> <p>Управленческая информация доступна как для руководства, так и для производственных подразделений, и используется при планировании и в работе.</p>	<p>Система контроля и процесс ее реализации хорошо отлажены.</p> <p>Политика организации, ее система контроля и процесс ее реализации четко разъясняются в соответствующих справочниках или на информационных страничках внутренней компьютерной сети.</p> <p>Подготовка сотрудников повышает эффективность работы персонала в решении задач при проведении политики руководства в области систем контроля и методов их реализации.</p>	<p>Система контроля и методы ее реализации тесно связаны с целями и стратегией организации.</p> <p>Интегрированная система управленческой информации регулярно предоставляет отчеты удобного формата на различные уровни организации. Эти отчеты рассылаются по электронным каналам связи, желательно через внутренние сети информационного обмена.</p> <p>Общие базы данных позволяют проводить анализ и составлять отчеты в соответствии с изменяющимися потребностями.</p> <p>Имеются также локальные системы контроля для участков работы и заказчиков, предъявляющих особые требования.</p>

Таблица определения урона 8: Менеджмент

Ключевые вопросы: Являются ли менеджеры образцом для подражания для подчиненных? Как соотносятся менеджмент и стратегия организации?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Менеджеры технически образованы, но мало знакомы с практикой управления. Обучение менеджеров отсутствует.</p> <p>Основой для продвижения вверх является рутинное исполнение должностных обязанностей, а не поиск нестандартных решений.</p> <p>Менеджеры концентрируются на решении конкретных задач и не имеют навыков управления подчиненными.</p> <p>Предпочтение отдается тщательно-му контролю за работой, нежели побуждению персонала брать ответственность на себя.</p> <p>Владельцы рассматривают организацию как технически хорошую, но негодную для работы с клиентами.</p>	<p>Отдельные менеджеры имеют навыки управления, но в специфических областях, например, в финансовой сфере.</p> <p>Некоторые подразделения более управляемые, чем другие.</p> <p>Планированием занимается только центральное руководство.</p> <p>При установлении заданий никто не советуется по этому поводу с трудовыми коллективами.</p> <p>Специальные навыки, например, в области финансового менеджмента или управления людьми, хотя и используются в работе, но не рассматриваются как основные для достижения успеха организации.</p>	<p>От менеджеров требуют хорошей работы, но в то же время требуют придерживаться ценностей организации и отвечать запросам персонала.</p> <p>Большинство менеджеров являются хорошими специалистами, но есть и отдельные нерадивые работники.</p> <p>Планированию уделяется большое внимание, и вопросы планирования согласовываются с отделами.</p> <p>Менеджеры продвигаются по служебной лестнице в зависимости как от их технических, так и управленческих способностей.</p>	<p>Менеджеры высшего звена являются примером наилучшего практического стиля управления.</p> <p>Рядовые сотрудники всех уровней и направлений участвуют в планировании работы.</p> <p>Рядовые сотрудники участвуют в разработке их собственных заданий и целей работы.</p> <p>Высокий приоритет отдается обучению и подготовке менеджеров.</p> <p>Трудовые коллективы берут ответственность на себя, причем поощряются не рутинные методы работы.</p>	<p>Организация пользуется хорошей репутацией как имеющая высоко- квалифицирован- ных менеджеров.</p> <p>Менеджеры всегда готовы опробовать прогрессивную практику управления, и в этой организации возможности для такой практики выносятся на обсуждение.</p> <p>Рядовых сотрудников побуждают брать на себя ответственность за их действия и шаги.</p> <p>Правительство и другие организации направляют своих сотрудников в этот институт для повышения квалификации.</p>

Таблица определения уровня 9: Организационная структура

Ключевые вопросы: Имеется ли в организации четкая организационная структура? Соответствует ли эта структура стратегии организации?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>Структура была унаследована от предыдущей организации или навязана извне.</p> <p>Современная организационная схема отсутствует.</p> <p>Отсутствуют четкие каналы связи между центром и отделами.</p> <p>Сотрудники не знают организационной структуры своего предприятия.</p> <p>Вся работа делается по старинке.</p> <p>Управление осуществляется более чем одним способом, причем различия между ними неясны.</p>	<p>Схема организации имеется, но организация работает несколько не по ней.</p> <p>Высказываются мнения о том, что организационная структура нуждается в изменении.</p> <p>Для некоторых проектов может создаваться матричная организационная структура, но не для таких профилирующих областей, как финансовый менеджмент и управление кадрами.</p>	<p>Имеются точные организационные схемы, которые регулярно обновляются для основных функциональных объединений.</p> <p>Управленческий аппарат осознает потребность в реструктуризации организации, но почти ничего не делает для этого.</p> <p>Все менеджеры и их подчиненные хорошо разбираются в вопросах отчетности и взаимоотношений, однако эти вопросы могут быть не столь ясны при матричной организации труда.</p>	<p>Во всех подразделениях организации имеются точные и современные организационные схемы.</p> <p>Структуры четки, логичны и отражают деятельность организации.</p> <p>Все хорошо понимают тонкости отчетности и взаимосвязей. Работа в матричном режиме является эффективной.</p>	<p>Организация сознательно идет на реструктуризацию для более точного соответствия своей миссии.</p> <p>Организационная структура регулярно пересматривается.</p> <p>Такая структура побуждает делегировать права и полномочия трудовым коллективам. Горизонтальная структура обеспечивает сокращение каналов связи и быстрое принятие решений.</p> <p>Линейные менеджеры облечены полномочиями в рамках согласованных целей и задач.</p> <p>Аналогичным образом, отделы вполне самостоятельны в решении своих задач, в то время как центр лишь наблюдает за их работой.</p>

Таблица определения уровня 10: Понимание коммерческих процессов

Ключевые вопросы: Существует ли в организации хорошо развитая коммерческая структура, которая занимается всеми аспектами интеллектуальной собственности, контрактами, бизнес-планами, маркетингом и продажами?

1 низкий	2	3	4	5 высокий
<p>В организации нет коммерческой структуры.</p> <p>Отсутствуют бизнес-планы по коммерческой эксплуатации начальной продукции.</p> <p>Сотрудничество с потребителями услуг и спонсорами организации на контрактной основе отсутствует.</p> <p>Рядовые сотрудники не знают, кто является потребителем их продукции или услуг.</p>	<p>Концепция взаимоотношений «заказчик – подрядчик» известна руководству, но мало знакома рядовому персоналу.</p> <p>Имеются отдельные случаи продаж технологий и образования отпочковавшихся фирм в виде дочерних компаний, а также частных фирм, основанных бывшими сотрудниками института.</p> <p>На отдельные виды продукции и услуг имеются свои бизнес-планы, однако, возникают сложности с поиском инвесторов и потребителей.</p>	<p>Взаимоотношения со спонсором организации оформлены контрактом.</p> <p>Сотрудники знают, кто является потребителем их продукции или услуг и в общих чертах знакомы с концепцией обслуживания клиентов.</p> <p>В организации имеется коммерческий отдел, сотрудники которого умеют готовить коммерческие предложения и составлять контракты.</p> <p>Отдельные сотрудники некоторых подразделений подготовлены в области маркетинга и продаж и работают над развитием бизнеса.</p> <p>Продажи технологий составляют значительную часть доходов организации.</p>	<p>Работа по правительственным заказам выполняется строго на контрактной основе.</p> <p>Организация реорганизуется для более полного удовлетворения потребностей заказчиков.</p> <p>Бизнес-планирование находится на должной высоте. Разработаны методы поиска и оценки технологий для коммерческого использования.</p> <p>Подготовка персонала и планирование развития включают в себя обучение в сфере коммерции, маркетинга и продаж.</p> <p>Организация спонсирует некоторых своих высококвалифицированных сотрудников для получения официального бизнес-образования (например, звания магистра экономики управления).</p>	<p>Организация считается примером коммерческого использования технологий и обслуживания клиентов.</p> <p>У организации имеется целый ряд успешно работающих подразделений по обслуживанию неправительственных заказчиков и/или нескольких прибыльных дочерних компаний для проведения специфических коммерческих операций. Эти компании и подразделения приносят основной доход организации.</p> <p>Правительство обращается в институт за консультациями по вопросам коммерциализации технологий и услуг в общественном секторе.</p> <p>Во многих отделах работают сильные кадры обученных бизнесу сотрудников. Некоторые менеджеры верхнего звена имеют высшее образование в сфере бизнеса.</p> <p>Возможна приватизация организации.</p>

1.1.5 ТАБЛИЦЫ ВОПРОСОВ

Таблица вопросов 1

Цели и задачи		
	Вопросы	Баллы
1.	Существует ли четко определенное документально оформленное целевое назначение и перспективное видение организации?	
2.	Кто определяет цели/перспективы/долгосрочные задачи?	
3.	Какова история целевого назначения организации? Подвергается ли оно регулярному редактированию и обновлению?	
4.	Соответствует ли целевое назначение требованиям сторонних заинтересованных лиц и организаций?	
5.	Существуют ли у организации долгосрочные цели?	
6.	Знают ли персонал и заинтересованные лица целевое назначение и долгосрочные задачи организации?	
7.	Достижимы ли целевое назначение и долгосрочные задачи?	
8.	Существует ли у организации долгосрочная стратегия/план?	
9.	Понимает ли персонал долгосрочные задачи организации?	
10.	В какой мере цели/стратегия/долгосрочные задачи организации могут быть достигнуты?	
		Средний балл
Замечания		

Таблица вопросов 2

Лидирующая роль руководства		
	Вопросы	Баллы
1.	Как назначаются руководители высшего звена?	
2.	Есть ли среди руководителей высшего звена те, кто не получил опыт в технической области данного института или родственных организаций?	
3.	Имеют ли высшие руководители образование в области менеджмента (например, степень MBA) или, может быть, они прошли курсы по менеджменту, организованные самим институтом или головной организацией?	
4.	Существует ли формальный план преемственности для высших должностных лиц? Связан ли он с обучением и развитием?	
5.	Существуют ли другие существенные внутренние влияния, не относящиеся к менеджменту, например влияние профсоюзов?	
6.	Встречаются ли высшие руководители с персоналом? Как это реализуется – регулярные собрания, неформальные встречи на рабочем месте?	
7.	Уважают ли сотрудники своих руководителей, доверяют ли им?	
8.	Как относятся к высшему руководству сторонние организации и заинтересованные лица?	
9.	Насколько высшие руководители компетентны в технической области и в вопросах управления?	
10.	Что является критерием продвижения – старшинство или способности? Какого рода способности?	
Средний балл		
Замечания		

Таблица вопросов 3

Внешние факторы		
	Вопросы	Баллы
1.	Назовите вышестоящие организации. В какой степени они контролируют организацию? Ограничивает ли государственное регулирование ведение бизнеса?	
2.	Каковы пропорции денежных поступлений от финансирующих организаций? Как контролируется уровень финансирования? Существует ли контракт, определяющий финансирование и поставки со спонсирующей организацией?	
3.	Кому выгодна деятельность организации? Оплачивают ли услуги института именно те, кто их потребляет?	
4.	Учитываются ли в планировании изменения внешних факторов? Каким образом осуществляется мониторинг внешних факторов?	
5.	Кто в большей степени определяет будущее института? Какие контакты осуществляются с влиятельными организациями? Существуют ли стратегии противодействия внешним влияниям? Как это реализуется?	
6.	Каковы последствия прекращения или уменьшения финансирования со стороны правительства или других финансирующих организаций?	
7.	Зависит ли организация от финансирования фондами помощи? Существует ли план замещения этого финансирования, когда оно прекратится?	
8.	Как обеспечиваются коммунальные услуги – вода, электричество, газ? Существует ли план по преодолению сокращения предоставления этих услуг или другие поставщики?	
9.	Имеет ли организация внешнее финансирование, ищет ли его? Понимает ли организация условия финансирования?	
10.	Каково отношение общества к организации? Протестует ли общество против какого-либо вида деятельности организации? Каким образом это отслеживается, принимаются ли контр-меры?	
		Средний балл
Замечания		

Таблица вопросов 4

Бизнес-культура		
	Вопросы	Баллы
1.	Существует ли в организации утвержденная система ценностей и приоритетов?	
2.	Существуют ли стандарты сервиса для покупателей, стандарты безопасности, охраны здоровья, система мер в случае прогулов и плохой работы?	
3.	Существует ли процедура разрешения претензий персонала?	
4.	Существуют ли прописанные в правилах этические нормы? Каковы последствия в случае несоблюдения правил работы или этических норм?	
5.	Какого мнения сотрудники о своем высшем руководстве?	
6.	Гордятся ли сотрудники тем, что работают в данной организации?	
7.	Хорошо ли персонал понимает свои задачи? Работает ли персонал, руководствуясь личной ответственностью за выполнение поставленной задачи, или он находится под постоянным контролем?	
8.	Одинаково ли в организации отношение к женщинам и мужчинам? Существует ли терпимое отношение к религиозным верованиям и различным этническим особенностям?	
9.	Существуют ли совместные работы между подразделениями? Существует ли соперничество между подразделениями?	
10.	Высказывает ли персонал идеи улучшения деятельности организации? Как это происходит?	
Средний балл		
Замечания		

Таблица вопросов 5

Научно-технический потенциал и ресурсы		
	Вопросы	Баллы
1.	Есть ли разделение на основной и не основной персонал? Каково соотношение между ними? Проходит ли основной персонал соответствующее обучение?	
2.	Существует ли более широкая программа обучения, чем просто технические курсы (специализированные в данной области науки и техники)?	
3.	Определяется ли набор персонала внешними структурами или подразделение может само набирать сотрудников, когда находит нужным?	
4.	Зависит ли продвижение по службе от квалификации и способностей? Как они оцениваются? Существует ли способ поднятия статуса или вознаграждения ключевых сотрудников, не занимающих руководящие посты?	
5.	За последние 5 лет количество сотрудников выросло или уменьшилось? Повлияло ли это на уровень квалификации организации?	
6.	Регулярно ли проверяется то, как персонал выполняет свою работу? Влияет ли это на оплату?	
7.	Существуют ли должностные инструкции и личные карточки персонала (с описанием их опыта и квалификации)? Регулярно ли они обновляются? Как они сохраняются? Используются ли эти документы для управления процессом набора сотрудников, обучения и развития?	
8.	Существует ли план профтехосмотров оборудования или ремонт происходит, когда уже что-нибудь сломалось? Влияет ли на проекты недостаток техобслуживания? Существует ли инвестиционный план замены или установки нового оборудования, или оборудование покупается или обновляется из средств, которые не относятся к проекту?	
9.	Имеется ли современная библиотека, доступная для персонала? Существуют ли другие источники, например, связь с интерактивными базами данных?	
10.	Имеет ли персонал доступ к внешним телефонным и факсовым линиям? Имеют ли сотрудники доступ к Интернету? Имеется ли в организации Интранет или другие подобные системы электронных коммуникаций?	
		Средний балл
Замечания		

Таблица вопросов 6

Индивидуальная мотивация		
	Вопросы	Баллы
1.	Почему сотрудники поступили на работу в данную организацию и остаются в ней? Гордятся ли сотрудники своей организацией?	
2.	Существуют ли какие-либо значительные проблемы с персоналом – мелкие кражи, злоупотребление алкоголем? Есть ли проблемы с прогулами? Как со всем этим борются?	
3.	Как определяется уровень оплаты – это внутреннее дело организации или тарифы устанавливаются извне?	
4.	Существует ли механизм вознаграждения за хорошую работу и санкций за плохую?	
5.	Улучшились или ухудшились условия работы персонала (зарплата, установки и оборудование) за последние 5 лет? Повлияло ли это на количество и качество сотрудников?	
6.	Какова обычная реакция персонала на изменения в организации? Каким образом сотрудники информируются об изменениях?	
7.	Есть ли примеры отказа персонала сотрудничать? Какие действия были предприняты?	
8.	Доверяет ли персонал аппарату управления? Как организация получает информацию о том, как сотрудники оценивают данное учреждение?	
9.	Существует ли адекватный транспорт на работу и с работы? Есть ли кафе и другие услуги? Содержатся ли туалеты в чистоте и порядке? Обеспечиваются ли медицинские услуги для сотрудников и членов их семей?	
10.	Существует ли система социального обеспечения для поддержки персонала в трудных ситуациях? Могут ли сотрудники получить консультацию в случае возникновения трудностей?	
Средний балл		
Замечания		

Таблица вопросов 7

Контролирующие и информационные системы		
	Вопросы	Баллы
1.	Существуют ли в организации системы финансового мониторинга и бухгалтерского учета? Регистрируется ли ими стоимость персонала и стоимость индивидуальных контрактов и проектов?	
2.	Имеют ли менеджеры проектов и контрактов доступ к финансовой и бухгалтерской информации?	
3.	Существует ли система контроля времени работы сотрудников по контрактам или проектам? Могут ли менеджеры проектов контролировать, кто именно представил к оплате время, якобы потраченное на проект?	
4.	Существует ли информационная система для менеджмента? Существуют ли системы связи с персоналом?	
5.	Существуют ли системы контроля охраны здоровья и безопасности труда (правила)? Осуществляются ли регулярные инспекции по безопасности? Соблюдаются ли правила безопасности труда или персонал делает попытки нарушать их с тем, чтобы ускорить работу?	
6.	Как осуществляется набор сотрудников? Это происходит, централизованно или каждое подразделение делает это самостоятельно?	
7.	Полагает ли персонал различного уровня, что получает достаточно информации об организации или нет?	
8.	Существуют ли системы мониторинга поставки услуг? Рассматриваются ли жалобы клиентов и предпринимаются ли в связи с этим какие-либо действия?	
9.	Существует ли в учреждении отдел информационных технологий? Интегрированы ли информационные системы во внутреннюю компьютерную сеть?	
10.	Когда проходила последняя консультация персонала по вопросам систем? Рассматривают ли сотрудники института системы как полезную деятельность или как бюрократическую?	
Замечания		Средний балл

Таблица вопросов 8

Менеджмент		
	Вопросы	Баллы
1.	Как связан менеджмент с долгосрочными целями и стратегией? Существует ли организационная стратегия? Обсуждается ли эта стратегия с владельцами организации?	
2.	Существует ли осознаваемый сотрудниками стиль управления? Встречаются ли руководители высшего звена с персоналом?	
3.	Существует ли в организации программа обучения менеджменту? Какие вопросы включает обучение и развитие менеджеров – финансы, кадры, планирование, менеджмент проектов и т.д.?	
4.	Насколько детально контролируется работа персонала – строгий надзор или постановка задачи и возложение ответственности за ее решение?	
5.	Существует ли система вознаграждения за хорошую работу? Есть ли у менеджеров возможность проявлять гибкий подход в вопросах вознаграждения?	
6.	Признается ли, что менеджмент проектов требует специальной квалификации? Как выбираются менеджеры проектов?	
7.	Как происходит управление персоналом организации (вопросы кадровой политики)? Существует ли кадровая стратегия и как она реализуется?	
8.	Как осуществляется управление основными программами работы? Существует ли для этого отдельная структура управления? Признается ли в организации концепция матричного менеджмента?	
9.	Как менеджеры взаимодействуют с процессами долгосрочного и краткосрочного планирования? До менеджеров какого уровня доводятся копии этих планов?	
10.	Как оценивает менеджеров персонал – как хороших технических специалистов, но не очень хороших менеджеров, или как хороших в обеих областях? Как это можно определить?	
Средний балл		
Замечания		

Таблица вопросов 9

Организационная структура		
	Вопросы	Баллы
1.	Существует ли организационная схема? Соответствует ли она текущему состоянию?	
2.	Структура разработана внутри организации или она представлена сверху?	
3.	Изменилась ли структура в соответствии с изменением деятельности в последние годы?	
4.	Знает ли персонал свое положение в структуре? Понятны ли взаимосвязи в структуре?	
5.	Существуют ли функциональные обязанности, не отраженные в схеме?	
6.	Как управляют большими проектами? Существуют ли менеджеры, ответственные за координацию деятельности разных подразделений?	
7.	Сколько уровней управления между директором института и обычными сотрудниками?	
8.	Занимаются ли разные подразделения одним и тем же видом работы? Борются ли подразделения за ресурсы и проекты?	
9.	Понятна ли отчетность и ответственность линейного и функционального менеджмента? Как это прописано?	
10.	Гибка ли структура менеджмента? Возможно ли быстро перераспределить обязанности в соответствии с изменяющимися нуждами? Существуют ли проблемы с действующей структурой у существующего бизнеса?	
		Средний балл
Замечания		

Таблица вопросов 10

Коммерческое развитие		
	Вопросы	Баллы
1.	Каково соотношение между коммерческим финансированием и финансированием спонсирующих организаций (бюджетное финансирование и др.)? Есть ли прямая взаимосвязь между финансирующими организациями и теми, кто является потребителем услуг организации?	
2.	Есть ли у организации дочерние компании? Приносят ли они прибыль? Уходят ли из организации сотрудники для того, чтобы учредить частные компании? Продаются ли технологии другим организациям?	
3.	Подготовлены ли бизнес-планы для продукции и услуг, осуществляемых данной организацией? Как используются эти бизнес-планы?	
4.	Есть ли возможность обучения коммерческим дисциплинам, маркетингу и сбыту и т.п.? Как отбираются сотрудники для обучения?	
5.	Есть ли у организации специалисты по продажам, торговый офис, нанимаются ли торговые агенты и дистрибьюторы?	
6.	Есть ли у организации коммерческий отдел, который готовит предложения и контракты, консультирует по контрактному праву?	
7.	Производит ли организация оценку рынка для своей продукции, – собирается ли информация о потенциальных покупателях? Осуществляется ли деятельность по продвижению на рынок – реклама, участие в выставках?	
8.	Кто является владельцем интеллектуальной собственности, разработанной в организации? Как защищается интеллектуальная собственность?	
9.	Оплачивает ли организация обучение сотрудников с целью получения официальной квалификации (например, степень MBA или диплом по маркетингу)?	
10.	Принимает ли организация на работу персонал с опытом в бизнесе? Рассматривается ли участие в бизнесе как хорошая перспектива для карьеры или сотрудников принуждают к участию в бизнесе?	
Средний балл		
Замечания		

1.1.6. ФОРМА ОЦЕНОЧНОГО ОТЧЕТА С ПРИМЕРНЫМИ ПОДЗАГОЛОВКАМИ

Институт ХХХХХХХ

Местоположение

Дата, Время

Присутствовали на семинаре

Генеральный Директор
Заместитель Директора – сектор 1
Заместитель Директора – сектор 2
Ученый секретарь
Начальник финансового отдела
Начальник

Эксперты-оценщики – европейские и российские

1. Введение

Этот отчет содержит краткий анализ информации, представленной сотрудниками института на семинаре по оценке деятельности института ХХХ в городе УУУ, Россия. Целью отчета является оценка текущего состояния развития бизнеса в организации, которая может быть использована руководством для ускорения процесса коммерциализации деятельности института.

2. Базовая информация

Ведомственная принадлежность: Российская Академия ZZZ Наук
(косвенно – Министерство ZZZ)

Оборот:

1998 4,2 млн руб. (7,5 млн руб. в ценах 1999 года)

1999 5,7 млн руб.

% научно-исследовательской деятельности 100%

Бюджетное финансирование 98,6% (85% напрямую из госбюджета, остальная часть через другие учреждения).

Около 290 человек персонала: 70 научных работников (50 имеющих научные степени); 75 человек технического персонала; 15 администраторов, 130 человек вспомогательного персонала (обслуживающий персонал, повара, уборщицы и т.д.).

3. Организация

Существует матричная структура управления, разработанная внутри организации и используемая в течение последних 10 лет. Госбюджетные исследования возглавляются Заместителями Директора. Прочие проекты, например для других институтов (15% дохода), ведутся научными сотрудниками.

Директор назначается Российской Академией ZZZ Наук. Заместители Директора назначаются Директором через открытый конкурс.

Два сектора: биологические и физические факторы; генетико-биологические и технические факторы, окружающая среда.



4. Виды деятельности

Краткое описание задач института и основных направлений деятельности.

Эти виды деятельности представлены в таблице 1, вместе с кратким обзором их прошлого и будущего состояния.

Таблица 1

Виды деятельности

Деятельность	% от общего оборота	История	Будущее
Сектор 1	X	Федеральная программа	Расширение круга клиентов
Сектор 2	Y	Федеральная программа	Расширение круга клиентов

Основные связи в России и за рубежом (перечислить).

5. Финансовое состояние

Краткое описание финансового состояния, с указанием эволюции доходов и затрат по различным категориям за последние 5 лет.

6. Заказчики и потребители продукции и услуг

Название головной организации

Название основного источника федерального финансирования

Название основных прямых заказчиков

Название получателей продукции и услуг (не обязательно оплачивающих их)

Названия поставщиков или партнеров

Названия иностранных коллабораторов

Названия иных фондов помощи

7. Профиль зрелости

Профиль зрелости оценивает уровень развития различных аспектов института. Результаты представлены ниже в виде матрицы зрелости.

Уровень развития	1 низкий	2	3	4	5 высокий
Цели и задачи (стратегия)			✿		
Лидирующая роль руководства			✿		
Внешние факторы		✿			
Бизнес-культура			✿		
Научно-технический потенциал			✿		
Персональные потребности (мотивация)			✿		
Системы			✿		
Менеджмент			✿		
Организационная структура			✿		
Понимание коммерческих процессов	✿				

Уровень развития 1 свидетельствует о незрелости данной области и о большом поле для улучшений.

Уровень развития 5 указывает на блестящее состояние с малым полем для улучшений. Как правило, большинство организаций сильны в одних областях и слабы в других.

Цели и задачи (стратегия)

Целевое назначение формально не зафиксировано, но в процессе обсуждения выявилось несколько ясно выраженных целей:

- защищать и расширять контрактные отношения с правительством,
- расширять международную деятельность (например, через посредство МНТЦ),
- внедрять в производство новые технологии в родственных секторах бизнеса.

Активный поиск партнеров, включая зарубежных:

- для получения информации о новых решениях и технологиях,
- для исследований в финансовой сфере.

Однако четкой стратегии достижения этих целей не сформулировано.

Лидирующая роль руководства

Стиль руководства производит впечатление открытого, разумно свободного и демократичного. Однако, по-видимому, руководство ограничивается академической и технической сферой с очень слабым понятием о бизнес-менеджменте.

Внешние факторы

По-видимому, руководители высшего звена хорошо представляют, какие внешние факторы могут влиять на организацию, но стратегия противодействия рискам и использования новых возможностей не разработана. Представляется, что они ищут способы решения проблем по мере их возникновения. При разработке будущей стратегии следует учитывать и политические, и экономические, и социальные, и технологические факторы.

Бизнес-культура

Культура представляется открытой и академичной, технические идеи развития разделяются сотрудниками. Понимание коммерческих процессов находится на низком уровне. Отношение к обмену знаниями и к сотрудничеству с другими организациями – положительное.

Научно-технический потенциал и ресурсы

Обучение в сфере менеджмента и маркетинга не ведется. Предлагаются курсы иностранных языков; в остальном обучение связано с научно-техническими областями. Персонал имеет открытый доступ к Интернету через Интернет-кафе. Компьютерная сеть отсутствует, но планируется. Недостаточно внимания уделяется добычанию оборудования и получению правительственных грантов. Доступ к научной литературе обеспечен хорошо. Есть программа технической поддержки для молодых ученых. Весь персонал – местные жители. Работающие по неправительственным контрактам получают больше, чем те, кто работает по госзаказу.

Личные потребности (мотивация)

Существует система материального и морального поощрения сотрудников за производственные достижения. Представляется, что сотрудники удовлетворены своим положением.

Системы

Система управления качеством отсутствует. Менеджерам доступна финансовая информация; утверждается, что они могут проследить все расходы, связанные с проектом. Система отслеживания продаж также отсутствует.

Менеджмент

Руководители высшего звена встречаются с сотрудниками на рабочих местах, обсуждают возникающие вопросы, включая помощь в решении кадровых проблем. Слабым местом является недостаточно развитое стратегическое управление и коммерческий менеджмент – понимание нужд заказчиков и как их можно удовлетворить к выгоде всех заинтересованных лиц, включая сам институт. Менеджмент отсутствует.

Организационная структура

Существует матричная структура, которая позволяет осуществлять доступ менеджеров ко всем ресурсам института. Отсутствуют структуры, осуществляющие коммерческую функцию, функции маркетинга, продаж или контроля качества. Все эти функции выполняет заместитель директора или менеджер проекта, следовательно, существует сильная зависимость от его/ее квалификации в планировании стоимости и затрат рабочего времени. Отношение заказчиков к уровню выполнению поставленных ими задач определяется на регулярных встречах. Уровень качества не определяется в соответствии с международными стандартами, и процедура определения качества не задокументирована.

Понимание коммерческих проектов

Существует очень незначительная составляющая коммерческого дохода и сильная зависимость от правительственного финансирования (отсюда снижение оборота). Нет соответствующего бизнес-планирования, политики защиты интеллектуальной собственности, активных рыночных исследований, сотрудников по продажам и дистрибьюторских каналов. Нет сотрудников, имеющих официальное образование по маркетингу и продажам. Подготовлены стандартные формы договоров.

8. Оценка коммерческого потенциала

Присутствующие на семинаре высказывали некоторые идеи о возможности расширения своей деятельности с помощью инвестиций, но не имели ясного понятия о том, как этого достигнуть. Результаты обсуждения потребности в инвестициях для увеличения оборота приведены в цифрах таблицы 2. Обсуждение иных затрат, кроме оценки необходимых инвестиций, не проводилось. Емкость рынка также не обсуждалась. Судя по представленной информации, неплохим началом коммерческой деятельности могло бы стать увеличение оборота посредством предоставления платного доступа к базам данных в Интернете.

Таблица 2

Оценка потребности в инвестициях

Вид деятельности	Продажа в настоящее время	Потребность в инвестициях	Продажи за 5 лет	Оценка перспективности инвестиций
Продукт 1	0,08	1,5 5	0,8 8	возможно
Продукт 2	0	3	1	возможно
Продукт 3	0	0,06	1,5	вероятно

Цифры в млн рублей.

В производстве Продукта 1 институт не имеет конкурентов в России и обладает 100% долей рынка. Присутствующие на семинаре полагают, что возможен рынок сбыта на Украине и в других странах, но реальные маркетинговые исследования, по-видимому, не проводились. Менеджеры признают недостаток квалификации в области коммерции и каналов распределения продукции.

Продукт 2 нигде больше не разрабатывается. Предприятие полагает, что оно могло бы выпускать его для продажи, но требуются инвестиции на научно-исследовательскую работу.

Продукт 3. Институт имеет базы данных экспертных консультаций, которые могли бы быть использованы правительством и администрациями разного уровня, федеральными и другими агентствами и, возможно, частными компаниями, столкнувшимися с подобными проблемами. Коммерческое использование могло бы иметь вид платного доступа к данным в Интернете.

Предприятие не имеет ясного видения способа привлечения инвестиций.

Перечислены другие продукты, имеющие долгосрочную перспективу, но не имеющие маркетинговых оценок.

9. Сильные и слабые стороны

Сильные стороны

- они лучшие в своей сфере.

Слабые стороны

- недостаток средств для покупки нового оборудования.

Возможности

- экспорт и международное партнерство,
- контракты с другими министерствами,
- создание дочерних производственных фирм.

Опасности

- экономический кризис/инфляция,
- снижение бюджетного финансирования,
- утрата установок (из-за неплатежей).

10. Возможные пути развития

На основании информации, представленной институтом на семинаре, и наших наблюдений, изложенных в данном отчете, руководителям верхнего звена предлагается рассмотреть следующие пути развития:

- Назначить специального сотрудника для отслеживания и подачи заявок в фонды помощи в специализированной области, работающие с проблемами, которые вас наиболее беспокоят в настоящее время.
- Глубокая оценка возможностей привлечения инвестиций, включая создание совместных предприятий для развития конкретных коммерческих направлений (таких, как Продукт 2) в кооперации с инвесторами. Подготовка проспектов по инвестициям.
- Проведение адекватной политики набора кадров, обучения и материального поощрения для привлечения молодых менеджеров.
- Введение должности Заместителя Директора, ответственного за функции централизованного маркетинга и продаж, а также активное распространение коммерческого понимания среди персонала.

Следует отметить, что предлагаемые меры основаны на нашем первом впечатлении от семинара и краткой информации об институте. Для проверки их правильности и применимости к бизнес-целям института необходимы дальнейшие исследования.

Часть 2. МЕТОДОЛОГИЯ И ВАРИАНТЫ РАЗВИТИЯ

Резюме

В части 2 описывается методология, используемая для разработки вариантов развития научных институтов и для эксплуатации их технологий. В первом разделе рассматривается, как институты могут развиваться в целом в рамках коммерциализации различной степени. Во втором разделе описываются методы оценки отдельных технологий и процесс управления их развитием при обеспечении соответствия затрат и инвестиций реальным коммерческим перспективам.

Содержание

Раздел 2.1. МЕТОДОЛОГИЯ РАЗВИТИЯ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ИНСТИТУТОВ

- 2.1.1. Введение
 - 2.1.2. Исходные положения
 - 2.1.3. Соответствующий зарубежный опыт
 - 2.1.4. Стимулы, движущие силы и цели институциональных изменений
 - 2.1.5. Стадии развития и варианты новых конфигураций
 - 2.1.6. Решения, ориентированные на рынок
- Заключения

Раздел 2.2. ПОЭТАПНЫЙ МЕТОД ОЦЕНКИ ТЕХНОЛОГИЙ

- 2.2.1. Зачем нужно управлять развитием новых продуктов?
 - 2.2.2. Почему идеи о разработке продукта не имеют коммерческого успеха?
 - 2.2.3. Процесс развития продукта методом “последовательных ворот”
 - 2.2.4. Ограничения метода “последовательных ворот”
 - 2.2.5. Инструментальные средства оценки процесса развития продукта
- Заключения

Раздел 1. Методология развития научно-исследовательских институтов

2.1.1. ВВЕДЕНИЕ

В настоящем разделе приводится краткий обзор методологии институциональных изменений, проведенный в рамках Проекта на основе положительного опыта Европы, адаптированного к Российским условиям. Он является исходным материалом для управления процессом развития отдельных научно-исследовательских институтов. Материал предназначен для: руководства научно-исследовательских институтов и персонала, участвующего в работе по проектам развития институтов; персонала министерств и научных академий, ответственных за научно-исследовательские институты; руководителей федеральных и региональных органов власти, ответственных за политику развития научно-исследовательских институтов; экспертов и ученых, участвующих в проектах развития научно-исследовательских институтов.

2.1.2. ИСХОДНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ



Рис. 1. Федеральный бюджет науки в реальном выражении (данные ЦИСН).

За последние 10 лет наблюдалось постепенное сокращение Федеральных расходов на науку. Это показано на рис. 1. Военные области сократились больше, чем гражданские, а общие расходы за данный период времени в реальном выражении сократились в 5 раз. Самые значительные сокращения произошли сразу после распада Советского Союза, но с тех пор все еще оставалась тенденция дальнейшего сокращения расходов на науку в силу ряда причин: уменьшение общего размера экономики; давление в сторону уменьшения общего размера государственного сектора; сокращение доли финансирования науки из Федерального бюджета. Начиная с 1998 года наметился экономический рост и имеются признаки того, что Федеральный бюджет науки стабилизировался и может снова начать медленно возрастать. Однако, как сказано во Введении к данному тому, существует тенденция сосредоточения бюджетных средств на приоритетных областях и изменения формы финансирования с бюджетного субсидирования на финансирование по определенным контрактам.

Для научно-исследовательских учреждений проблема является скорее хронической, чем острой, и они научились жить с этим. В результате имели место серьезные сокращения персонала, в значительной степени в силу естественной убыли, сокращения зарплаты в реальном выражении и потеря контроля над потоком наличности. Часто имеет место рост задолженности по коммунальным платежам, в то время, как персонал вынужден подолгу ждать выплаты зарплаты. На рис. 2 показан эффект

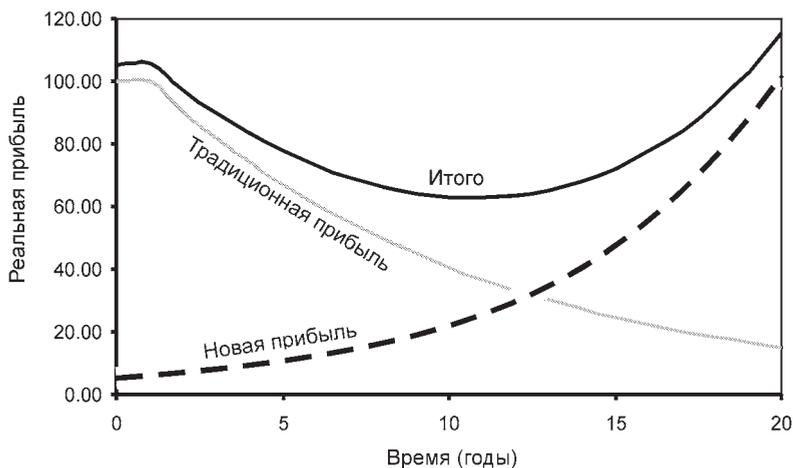


Рис.2 Схема изменений в прибыли научно-исследовательского института.

от появления нового источника прибыли. Обычно при появлении такого источника существует период медленного роста общей прибыли, поэтому чем раньше этот процесс начнется, тем лучше. Если процесс не начался, а прибыль уже падает, то неизбежно будет иметь место ее дальнейшее снижение. Эксперты в области институционального развития называют это снижение “долиной смерти”. Если не возникнет никакой дополнительной прибыли, то это станет смертельной пропастью.

Если государственное финансирование стабилизируется на каком-то низком уровне, то институт может решить, что может продолжать работу на этом низком уровне и не пробовать найти альтернативные источники дохода. Для большинства российских институтов это означает уровень деятельности около 20% или меньше от предыдущего. При этом спектр деятельности учреждения должен быть пересмотрен, а цели сокращены. Этот подход называется “уменьшение ядра” и применяется в редких случаях, когда нет никакой области для коммерческого использования, но услуги организации должны остаться в числе получающих государственное финансирование. В этом случае цели института должны быть очень точно определены, а деятельность должна иметь высокую эффективность. Однако выбор такого подхода в качестве самого легкого варианта неизбежно приведет к полной потере мотивации персонала и деградации института.

За последние десять лет уровень укомплектованности сферы науки персоналом упал примерно в два раза, но признаков стабилизации, как видно из рис. 3, не наблюдается. В сфере науки потери бы-



Рис.3. Изменение численности занятых научной деятельностью (данные ЦИСН).

ли несколько выше, чем в промышленности, но пострадали обе сферы. Больше всего потери были связаны с переходом персонала из сферы науки в другие отрасли экономики. Ученые стали предпринимателями в розничной торговле и в областях производства, не связанных с наукой, или же ушли работать в качестве служащих в различных секторах экономики. Эмиграция ученых – существенный, но не доминирующий фактор сокращения научного персонала.

Одна из причин ухода из сферы науки – сокращение зарплаты в реальном выражении, а также по сравнению с зарплатой в других секторах. Это видно из графика на рис. 4. Наиболее значительное снижение было в период с 1992 до 1994 гг., с тех пор наблюдалось некоторое оздоровление. Этот процесс берет начало в годы перестройки, когда престижность положения ученых была сильно разрушена по сравнению с советскими временами.



Рис.4. Уровень зарплаты в сфере науки (данные ЦИСН) в рублях, в ценах 2000 г. и в % к среднему уровню зарплаты в стране.

В настоящее время зарплата в реальном выражении повышается, и наука снова становится более привлекательной по отношению к другой деятельности. Мы можем надеяться, что с развитием в России сильного частного сектора состояние науки будет улучшаться. Конечно, с точки зрения ресурсов имеется хороший потенциал. На рис.5 показано недавнее увеличение числа аспирантов. Это необходимо, чтобы противостоять массивной миграции из науки в 1992 и

1993 г. Не все новые аспиранты останутся в науке, но даже в том случае, когда дипломированные ученые пойдут в бизнес, они будут влиять на рост уровня наукоемкого бизнеса и тем самым будут стимулировать инвестиции. Аналогично – данные по эмиграции не следует воспринимать слишком негативно. Конечно, некоторые хорошие специалисты были потеряны за последние десять лет, но это создает возможности организации контактов с зарубежной наукой и промышленностью. В будущем, если условия будут продолжать улучшаться, мы надеемся, что установится равновесие между потоком научных кадров из России за границу и из-за границы в Россию, что только обогатит науку.

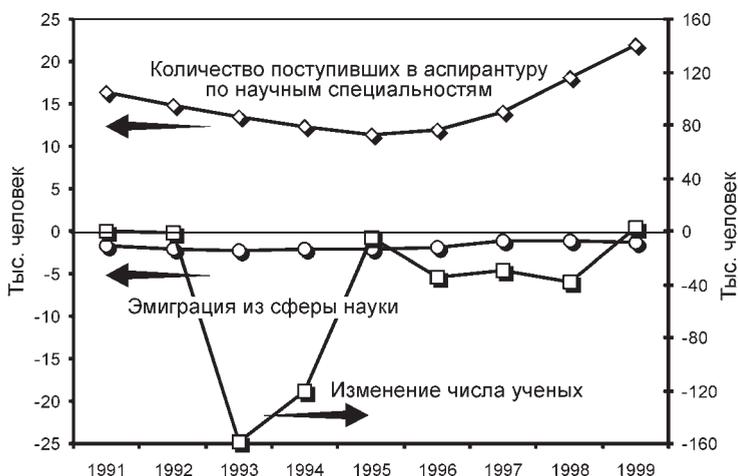


Рис.5. Изменение количества занятых научной деятельностью по годам (данные ЦИСН).

Наконец, еще одна область, которую следует обсудить, – разрушение научного оборудования и инфраструктуры из-за резкого сокращения финансирования. Несмотря на резкое сокращение персонала и реальной заработной платы, средства на обслуживание существующего и закупки нового научного приборного парка были сокращены гораздо сильнее. В реальности за последние 10 лет средства на оборудование были сокращены более чем в десять раз. Большинство закупок оборудования состоялось в рамках определенных проектов, где оборудование было ясно указано как требование контракта.

2.1.3. СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Было много дебатов по поводу того, как извлечь коммерческую выгоду из государственных инвестиций в исследования. Во всем мире существует также явная тенденция сокращения государственного финансирования науки, особенно в прикладных областях. В разных странах это было решено различными способами. В Великобритании существенный шаг был сделан в соответствии с концепцией Ротшильда о распространении на государственную науку отношений подрядчика и клиента. Это ограничило свободу научных организаций в расходовании государственных средств и повысило степень взаимосвязи между финансирующей и финансируемой сторонами.

Европа

Разделение Европы на 15 или около того западноевропейских государств с независимыми инфраструктурами государственной науки привело к наличию в Европе широкого набора различных моделей институционального развития в сфере науки. В каждой стране имеются государственные организации, занимающиеся исследованиями в области стандартов, промышленности, сельского хозяйства, обороны и ядерной энергетики с персоналом от нескольких десятков человек до более, чем 5000 человек. Крупные лаборатории и исследовательские организации представляли для правительства определенный соблазн уменьшить расходы, одновременно сохранив научную ценность организаций при уменьшении персонала.

Решения принимались самые различные в плане диверсификации деятельности, передачи технологии из оборонных и ядерных областей в промышленность, а также в плане поддержки создания на технологической базе научно-исследовательских организаций малых и средних предприятий (МСП). Один из способов оценить все эти события – попытаться классифицировать научно-исследовательские организации по степени их коммерческого развития. Ниже приведены пять категорий, которые позже будут использованы в анализе институционального развития российских научно-исследовательских организаций.

- Организация, ориентированная на первоначальную задачу (миссию);

- ⤵ Организация, пытающаяся выходить на рынок. Преобладает ориентир на первоначальную миссию, но делаются попытки проведения коммерческих действий;
- ⤵ Организация, ориентированная на рынок. Структура организована так, что удовлетворяет как требованиям рынка, так и требованиям миссии;
- ⤵ Организация, управляющаяся на рыночных принципах. Организована как коммерческая организации, находящаяся в государственной собственности;
- ⤵ Зрелая, приватизированная организация.

Приведенная ниже диаграмма схематично показывает стадии развития. Один из важных примеров – компания АЕА Technology, начиналась как часть Министерства ядерной энергетики Великобритании. В 1954 году она была создана как полуавтономное Правительственное агентство, UK АЕА, и оставалась строго ориентированной на первоначальную миссию до 1965 года, когда ей было предложено диверсифицироваться и поискать коммерческую работу. В 1977 компания сосредоточилась на коммерческой деятельности и в 1986 году была создана коммерческая ветвь – АЕА Technology, которая была полностью нацелена на коммерческие операции. Наконец, в 1994 году была сформирована АЕА Technology plc, которая с 1996 года стала котировать свои акции на фондовой бирже. Таким образом, потребовалось 30 лет, чтобы совершить путь от полностью государственной целевой организации до полностью коммерческой.

Диаграмма также показывает некоторые примеры научно-исследовательских организации, которые достигли различных уровней развития. Большинство из них находятся в устойчивом положении и не будут развиваться далее. В таблице 1.1 ниже перечислены некоторые примеры уровней государственного финансирования в различных случаях. Баланс между потребностью в ориентации на государственную миссию, потребностью продолжения государственного управления и потребностью коммерческого финансирования определяет, насколько будет продолжаться коммерческое финансирование. Даже если организация полностью ориентирована на миссию, все же возможно заниматься передачей технологий через внешние агентства. Известный пример – роль ЦЕРН в создании Интернета. Первоначально Интернет был задуман как средство связи между учеными. В 1960-ых и в начале 1970-ых годов, некоторые примитивные системы были введены в работу на местном уровне. ЦЕРН, являясь Международной организаци-

ей, нуждался в более эффективном способе связи с учеными из университетов и научно-исследовательских институтов всего мира. В ЦЕР-Не были разработаны способы упаковки и протоколы передачи информации, которые позже эксплуатировались в США и в результате развились в то, что мы теперь знаем как Интернет.

Действия государства:

Развивать Диверсифицировать Дистанцироваться Отключиться Отойти

AEA Technology

Ориентир на миссию	Опробование рынка	Ориентир на рынок	Рыночные принципы управления	Частная организация
1954	1965	1986	1994	1996

Примеры развития европейских институтов в настоящее время:

CERN – Швейцария; PSL – Швейцария; ILL – Франция;	CEA – Франция; FZK – Германия; SCK – Бельгия;	Riso – Дания; NPL – Великобритания;	ECN – Голландия; TNO – Голландия; VTT – Финляндия;	Studsvik – Швеция; SINTEF – Норвегия; AEA Technology – Великобритания.
---	---	--	--	--

Таблица 1.1.

**Некоторые примеры развития европейских
научно-исследовательских институтов**

Организация	Страна	Число сотрудников	Доля государственного финансирования % (самые современные данные)
Ядерные:			
Riso	Дания	1000	55
Studsvik	Швеция	580	0
VITO	Бельгия	370	76
SCK	Бельгия	1400	50
ECN	Нидерланды	850	42
ARC	Австрия	540	40
FZK	Германия	4000	87
CEA	Франция	12000	81
Оборонные:			
AWE	Великобритания	5000	100
DERA	Великобритания	14000	90
Промышленные:			
TNO	Нидерланды	4200	38
SINTEF	Норвегия	2000	7
VTT	Финляндия	2750	38
FhG	Германия	8100	56
PSI	Швейцария	900	91
NPL	Великобритания	680	80
NEL	Великобритания	360	0
ITE	Великобритания	270	68
BGS	Великобритания	750	63
CERN	Швейцария	2900	100

Процесс коммерциализация и сокращения государственного участия в исследованиях и разработках различны в разных странах. В Великобритании в 1980-х и начале 1990-х годов наметился отход от государственной науки. В то время как некоторое фундаментальные исследования продолжались в лабораториях, подчиненных научным советам, большинство правительственных научных организаций, прямо связанных с промышленностью, было приватизировано или стало работать на контрактных условиях при четко определенных целях. Именно на этом основании UK AEA была разбита на коммерческую часть, AEA Technology, и оставшуюся UK AEA, которой достались ответственность за завершение прошлых ядерных долгов и исследовательские программы в области ядерного синтеза (как слишком фундаментальные, чтобы быть включенными в AEA Technology). Эти мероприятия позволили Правительству Великобритании управлять более прозрачно, и надеемся, более эффективно, обеспечением свертывания старых программ и управлением реализацией отходов от старых установок.

Наукоемкое производство также оказалось затронутым этим процессом. Правительство Великобритании планирует частично приватизировать государственную компанию Великобритании BNFL, занимающуюся переработкой ядерного топлива. Первой и наиболее успешной была приватизация государственной компании радиоактивных изотопов Amersham International в 1981 году. Amersham развивалась в области помеченных изотопами антител и других продуктов для целей здравоохранения и была очень успешной. AEA Technology, BNFL и Amersham ранее были частью UK AEA. Правительство Великобритании также планирует разделить большую государственную организацию в области оборонных исследований DERA на меньшую часть, которая останется как государственная научная структура и большую, которая будет приватизирована. Это очень напоминает процесс, который прошла UK AEA с 1996 года.

В отличие от политики Великобритании, Франция сохранила основную структуру CEA нетронутой с ее тройной ответственностью за развитие ядерной энергетики, военные и фундаментальные исследования. Несмотря на это, коммерциализация активно проводилась на нескольких уровнях. Части CEA, занимающиеся производством и услугами, были преобразованы в государственные и акционерные

общества. Отделилось много маленьких компаний, занимающихся специализированной деятельностью. Лаборатории СЕА оказывают активную поддержку малым и средним предприятиям, а также выполняют контрактные исследования и услуги для промышленности через основную организацию. Германия и Бельгия также намерены сохранить свои ядерные программы под государственным контролем, но эксплуатируют их технологии на местном уровне в рамках поддержки инновационной деятельности. Скандинавские страны и Нидерланды, наоборот, решили в большинстве случаев больше ориентироваться на коммерческие подходы при сохранении государственной собственности.

Северная Америка

Набор моделей развития в США более ограничен. Исследования и разработки находятся под большим влиянием университетов и частной промышленности, чем в Европе. Успехи технологических кластеров вокруг главных академических центров известны, но недавнее явление – быстрое расширение кластеров вокруг Массачусетского технологического института, Станфорда и других, начавшееся во времена Второй мировой войны, по существу стало наиболее значительным, начиная с середины 1960-х годов. Несмотря на это, они – первые примеры явления творческого взаимодействия между академическим научным сектором и предпринимателями.

Существует ряд частных научно-исследовательских институтов, таких, как Баттельский мемориальный институт и Юго-западный научно-исследовательский институт, которые много лет занимаются контрактными исследованиями по заказам промышленности и правительства. Во время Второй мировой войны в рамках развития программы ядерной энергетики было создано небольшое число крупных национальных лабораторий. С уменьшением интереса к ядерной энергетике и военным программам этим лабораториям пришлось пересмотреть цели своих исследований. Однако, несмотря на многочисленные попытки диверсификации, никаких жизнеспособных изменений в этих организациях не произошло.

В то время, как Европа продвигалась вперед в этой области, правительство США не занималось концепцией коммерциализации национальных лабораторий и военных промышленных произ-

водств. Эти организации работают на контрактной основе с промышленностью и университетами при прямом финансировании правительственных учреждений типа Министерства энергетики США. Национальным лабораториям не разрешается конкурировать с промышленностью, но промышленность может использовать на контрактной основе их специализированное оборудование, недоступное в других местах. Партнерство обычно разрешается в рамках концепции Правительства США CRADA (Соглашение о совместных исследованиях и разработках). Непрозрачная концепция CRADA не была принята в Европе в 1970-е годы. Вместо нее предпочтение было отдано более активному коммерческому развитию и партнерству.

Национальные лаборатории США обеспечивают поддержку местной малой промышленности через консультирование, обучение и доступ к технологиям. Однако, недостаток фактических инвестиций и занятости персонала означает, что расположенные в более отдаленных местах, типа Оук Ридж в штате Теннесси и Лос Аламос в Нью Мексико, лаборатории являются очень уязвимыми к сокращениям бюджетного финансирования. Контрактный принцип управления этими организациями сам по себе является препятствием для эффективной коммерциализации, и решение проблемы было отложено до лучших времен.

Канада интересна тем, что там, начиная с середины 1980-х годов, имел место ряд попыток коммерциализации крупных государственных лабораторий. Первый раунд коммерциализации оказался неуспешным и эксперимент по созданию предпринимательской среды вокруг AECL (Атомная энергия Канады Ltd) был оставлен. С тех пор было принято решение передать некоторые лаборатории управленческим компаниям с четким мандатом обеспечивать национальные интересы и использовать интеллектуальную собственность и возможности персонала в коммерческих целях. Подобный процесс был предпринят по отношению к организации, обеспечивающей техническую поддержку гидроэлектростанции в Онтарио, которой в настоящее время управляет совместное предприятие, включая AEA Technology. Опыт прямого участия частной промышленности и иностранных компаний в государственных исследованиях и разработках представляется уникальным, а результат – заслуживающим рассмотрения.

Япония

Государственная наука в Японии также ограничена и существует совсем мало моделей, применимых в России. Японское правительство намеревалось стимулировать концентрацию технической деятельности подобно тому, как это спонтанно происходило в США. Для этого планировалось создать семь “наукоградов” или “технополисов” в неразвитых районах вокруг больших городов. Самый большой, Цукуба, находится в 50 километрах к северу от Токио. Там был создан крупный технический университет, переведено большое количество государственных научно-исследовательских институтов, созданы стимулы для создания научно-исследовательских лабораторий крупными компаниями. Сегодня в Цукуба находятся 48 национальных научных и образовательных институтов, в которых работают более 10 000 ученых, представляя 30% всех японских научных организаций и 40% всех исследователей. В Цукуба создано и планируется создать более 200 частных научных установок. К сожалению, эти искусственные острова научной деятельности не имели большого успеха. Цукуба удален и разбросан, и в результате, не пользуется большой популярностью среди научных работников. Государственные научно-исследовательские институты не получили достаточного финансирования, чтобы нанять необходимый персонал. Высокотехнологичная промышленность вокруг научно-исследовательских институтов практически не выросла. Частично, проблема в том, что в промышленности Японии доминируют крупные корпорации, и создание новых венчурных компаний весьма редкое явление. Избыток персонала в крупных компаниях используются для создания специализированных филиалов. За прошедшие 10 лет имело место большое количество банкротств мелких подрядчиков. Количество успешных примеров развития инновационных фирм очень мало.

Таким образом, пока не существует примеров успешной коммерциализации государственных научно-исследовательских учреждений, кроме нескольких консультационных компаний, которые были созданы для того, чтобы использовать избыточный персонал крупных государственных ядерных организаций, таких, как JAERI (Научно-исследовательский институт Атомной энергетики Японии) и JNC (Корпорация ядерного топливного цикла Японии, ранее известная как PNC). Не существует никакой конкретной государственной политики по коммерческому развитию этих организаций, за исключением того, что они должны заниматься своими основными обязанностями.

2.1.4. СТИМУЛЫ, ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ И ЦЕЛИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Изменения в любой государственной организации могут происходить в рамках государственной политики, производиться самой организацией с согласия правительства или происходить в силу внешних факторов. В течение прошедших 30 лет, особенно в Европе, наблюдалась тенденция реформирования государственных учреждений. Деятельность научных организаций находилась под особым контролем. Многие научно-исследовательские институты выросли после Второй мировой войны в климате социальных изменений, имевших место в то время, а также по причине “холодной войны”. Изменения в государственных приоритетах в сторону политики, ориентированной на рыночное развитие, экономическая конкуренция, а также изменения научных приоритетов внесли существенный вклад в реструктуризацию научно-исследовательских организаций по всей Европе. Давление на российские научно-исследовательские организации не многим отличается, но его масштабы гораздо шире. В данном разделе рассматриваются движущие силы и стимулы изменений в российском контексте, и затем анализируются соответствующие цели, устанавливаемые научно-исследовательскими учреждениями и их ведомствами.

Государственные стимулы

Рассмотрим сначала стимулы, исходящие от государства и правительственных ведомств, которым принадлежат научно-исследовательские учреждения. Наиболее важный стимул для изменений – финансовый. Российское правительство испытывает значительное давление в сторону уменьшения расходов на государственные нужды. С одной стороны, это дефицит государственного бюджета, являющийся источником инфляции, с другой – внешнее давление, направленное на снижение доли ВВП, используемой на государственное потребление. Это заставляет Правительство пересматривать свою политику поддержки научно-исследовательского сектора в рамках долгосрочной политики существенно уменьшить уровня текущей поддержки. В течение почти 10 лет научно-исследовательские организации, наряду с другими государственными учреждениями, страдали

от сокращения бюджетного финансирования и нерегулярности финансирования. Институты, имевшие государственные миссии и ставшие теперь устаревшими, особенно уязвимы и должны теперь использовать свои возможности для других целей или быть закрыты.

На фоне финансовых затруднений Правительство стремится обеспечить поддержку в некоторых ключевых областях, важных с точки зрения национальной безопасности, сохранения инфраструктуры и экономики. В некоторых случаях мощности могут не быть необходимыми все время, но они должны быть в наличии при обстоятельствах, которые не всегда легко предсказать. Один из способов сохранения ресурса состоит в том, чтобы дать организациям возможность обеспечить свою собственную поддержку через коммерческую деятельность на широкий круг потребителей.

Государственная политика заключается также в стимулировании рыночной экономики, а это означает необходимость открыть области деятельности, доступ к которым для государственных организаций был ограничен. Практически это означает широкое внедрение принципа приоритетности в научные исследования, то есть финансирование направляется на хорошо определенные проекты, соответствующие федеральной политике, ориентированной на будущие требования. В некоторых случаях это будет означать перевод государственных организаций в частный сектор и организацию государственного финансирования исследований и разработок на конкурсной основе.

Собственные стимулы институтов

С точки зрения института основной движущей силой является потребность самостоятельно управлять своими делами и принимать важные решения. Это заключается в форме реагирования на краткосрочные и долгосрочные возможности и угрозы. Основная проблема здесь в том, имеет ли институт свободу действий перед лицом таких проблем. Приведенная ниже диаграмма иллюстрирует взаимодействие различных движущих сил. Практически все институты имеют сложную смесь проблем, которые они должны решать одновременно. Понимание этих движущих сил определяет потребности в снижении себестоимости, изменениях штата, заимствованиях и инвестициях. Часто будет иметь место более, чем один возможный ответ на ситуацию.

	УГРОЗЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
ТЕКУЩИЕ	Сокращение финансирования. Завершение национальных программ.	Комерциализация существующих технологий. Международные проекты и приобретение технологий. Использование мощностей для иной деятельности.
ГРЯДУЩИЕ	Введение конкурсов на государственные проекты и услуги в области исследований и разработок.	Комерциализация перспективных новых продуктов. Подряд на исследования для частных компаний. Приватизация государственных услуг. Партнерство с национальной и иностранной промышленностью.

Внешние стимулы

Существуют внешние источники движущих сил. Возможно, наиболее важный из них исходит от потребителей результатов научно-исследовательской деятельности. Эти результаты могут быть необходимы потребителю для собственных целей, а также для поставляемых ему продуктов или услуг. Часто между потребителем и институтом не существует отношений клиент – подрядчик. В этом случае организация-потребитель может потребовать больший контроль над качеством и своевременностью поставки результатов и услуг. Там, где потребитель платит за результат, будет иметь место давление в сторону снижения затрат и обеспечения гарантий соответствия платежей рыночным ценам. Потребитель может потребовать установления более коммерческих отношений с институтом. Для таких изменений потребуются согласование с соответствующим ведомством, к которому принадлежит институт. Пока институты продолжают бороться за обеспечение услуг при неадекватном государственном финансировании, стимул для ведения финансирования и управления от потребителя будет оставаться слабым. Могут также существовать препятствия нормативно-правового характера.

Не следует забывать, что стимулы могут также исходить от российских органов управления или даже извне России, от иностранных правительств, управляющих предоставлением помощи, от неправи-

тельствственных организаций, предоставляющих помощь и от международных контрольных органов. Они могут контролировать введение стандартов управления, конкуренции и исполнения некоторых важных функций, которые обеспечивают научно-исследовательские институты.

Цели управления изменениями

Невозможно разделить цели; они все взаимосвязаны в рамках таких основных категорий, как увеличение прибыли, предоставление услуг, обеспечение занятости и улучшение качества услуг. У каждого института может возникнуть несколько целей, которые сделают более желательными изменения, нежели сохранение текущего состояния.

Финансовые цели

Главная цель государства состоит в уменьшении зависимости своих институтов при обеспечении необходимой деятельности там, где это важно.

С точки зрения института цель заключается в снижении издержек и увеличении прибыли, что не всегда совместимо, и тогда цель будет заключаться в минимизации зависимости или в максимизации вклада в стоимость. Там, где государственное финансирование остается единственным источником дохода, во главу угла ставится сокращение затрат. В западных экономических терминах это обычно означает сокращение персонала или, если данная деятельность этого не позволяет, повышение эффективности работы при неизменном персонале. Предметом специального рассмотрения являются накладные расходы, то есть затраты, непосредственно не связанные с результатом работы. Обычно, сокращение накладных расходов является одной из основных целей в процессе реализации изменений в странах ЕС. Это не всегда проходит в России, так что основной упор следует делать скорее на новые источники прибыли, нежели на поиск прибыли непосредственно от потребителя результатов, ранее оплачивавшихся правительством, или же на поиски новых рынков. Ключевой элемент здесь заключается в получении максимальной прибыли от интеллектуальной собственности, уже созданной институтом, на национальном рынке. Инвестиции для роста должны управляться на основе целей, обеспечивающих дисконтирование будущих вкладов.

Длительная занятость означает выживание

В России обеспечение непрерывной занятости является главной целью для наукоградов, которые уязвимы в плане сокращения государственного финансирования в силу их социальной специфики. Часто удаленное местоположение и концентрация деятельности в узких областях делают альтернативную занятость очень трудной. Практически, сокращение финансирования означает для персонала институтов постепенное сокращение реального дохода. Это привело не только к трудностям, но и к утечке опыта из России с эмиграцией наиболее способного и, следовательно, наиболее мобильного персонала. Уменьшение доходов затронуло всю социальную сферу городов. Ключевой целью в ходе изменений для многих институтов должно стать получение дохода, позволяющего сохранить занятость и восстановить размер оплаты труда до приемлемого уровня.

Выполнение постоянной задачи

Там, где институт должен продолжать выполнение определенной роли национального уровня, поддерживать инфраструктуру или обслуживать государственные стандарты, основной целью будет сохранение основного персонала и обеспечение непрерывного функционирования оборудования. В условиях рыночной экономики это потребует доведения оплаты труда персонала до рыночного уровня или выше. Это может быть достигнуто только обсуждением новых условий платежа с правительством или потребителем, или же расширением круга клиентов для разделения издержек.

Повышение качества

Наконец, важной целью процесса изменений является повышение качества услуг, предоставляемых потребителям. Это означает обеспечение своевременности поставок на достаточно высоком качественном уровне, а также внимательное отношение к требованиям потребителя. Это лучше всего реализуется через введение в рамках института специальной политики, нацеливающей персонал на более полное удовлетворение потребностей клиента. В случаях, когда потребитель не является финансирующей организацией, можно ввести своего рода устав, определяющий стандарты услуг.

Резюмируя, можно отметить, что целями изменений является:

- Увеличение доходов сотрудников;
- Сокращение фиксированных издержек;
- Максимизация возврата на интеллектуальную собственность;
- Максимизация возврата на инвестиции;
- Поддержание необходимого уровня основного персонала;
- Закрепление ключевого персонала и обеспечение работоспособности основного оборудования;
- Повышение качества продуктов и услуг

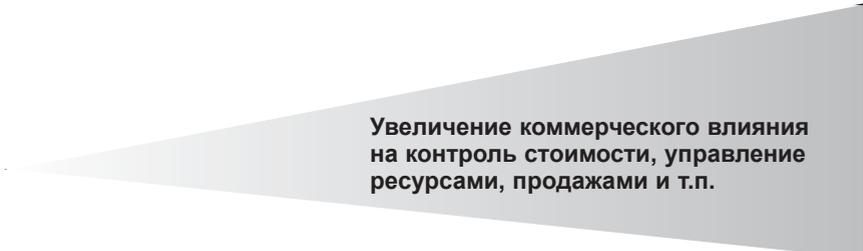
2.1.5. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ВАРИАНТЫ НОВЫХ КОНФИГУРАЦИЙ

Этапы развития

В основе любых изменений должно лежать видение того, что именно должно быть достигнуто. Проще говоря, целью может быть либо выживание, либо сохранение рабочих мест, либо минимизация последствий государственной реструктуризации. Но без ясной концепции желательной конечной конфигурации, жизнеспособное изменение не может быть реализовано. Диапазон конечных конфигураций проиллюстрирован на диаграмме, приведенной ниже. Ее можно рассматривать как этапы, через которые проходит научно-исследовательская организация на пути приватизации. Кроме этого, каждая стадия может представлять соответствующий устойчивый уровень развития, когда имеется потребность сохранять государственное влияние на институт, остающийся в государственном секторе. В крупных институтах различные подразделения могут находиться на различных уровнях коммерческого развития, что позволяет оптимизировать и сбалансировать требования, необходимые для обслуживания государственных нужд и максимизации внешней прибыли. В конечном счете, некоторые части крупных организаций будут лучше развиваться, находясь в частном секторе.

Действия государства  Уменьшение государственного участия

Развивать	Диверсифицировать	Дистанцироваться	Отключиться	Отойти
Ориентир на миссию	Опробование рынка	Ориентир на рынок	Рыночные принципы управления	Приватизация



Увеличение коммерческого влияния на контроль стоимости, управление ресурсами, продажами и т.п.

Ориентир на миссию

При этом доминирующей деятельностью остается реализация главной миссии (долгосрочная задача), поддерживаемой государством или обеспечение государственных услуг в сфере науки. Коммерциализация в обычном смысле здесь не уместна. Однако, это не означает, что изменения не нужны. Цели изменений могут быть связаны с сокращением затрат, установлением отношений подрядчик – клиент с Правительством, с установлением четких целей по поставкам и с повышением качества услуг. Изменения также должны преследовать цель улучшения использования информации и сохранения персонала, являющегося ключевыми для обеспечения государственных нужд.

Опробование рынка

При этом реализация главной миссии или обеспечение государственных услуг остаются доминирующей деятельностью, но имеются возможности, средства или технологии, которые можно использовать для получения прибыли. Цели изменений при этом те же, что и

в случае ориентира на миссию, но они еще дополняются целями, связанными с получением внешней прибыли, внедрением новых навыков по коммерческой деятельности: маркетингу, продажам, и т.п. В институте должен быть создан новый отдел, который будет заниматься этими направлениями, система бухгалтерского учета заменена на более развитую, а персоналу будет необходимо лучше понимать потребности клиента. Отдельная цель будет заключаться в том, чтобы найти возможности использования традиционных навыков института для выхода на новые рынки. На этой стадии одна из целей должна быть связана с оформлением и защитой интеллектуальной собственности.

Ориентир на рынок

Если внешний доход столь же важен, как и традиционный, то структура организации должна это отражать. Поддержка коммерческой деятельности и маркетинг должны быть ближе к оперативным подразделениям, а вопрос внешнего имиджа становится более важным. Одинаковое внимание следует уделять как новым, так и традиционным клиентам, что должно быть отражено в договорных отношениях с Правительством. При возможности договор следует заключать скорее с потребителем, нежели с тем ведомством, которое непосредственно не вовлечено. Поэтому цель должна включать достижение достаточной независимости от Правительства, чтобы иметь возможность принимать коммерческие решения. Роль Правительства следует ограничить утверждением инвестиций и уровня заимствований, а также ежегодным контролем.

Рыночные принципы деятельности

Как только коммерческий доход становится доминирующим, вся структура организации должна быть оптимизирована на рыночных принципах. Статус и значение института становятся такими же, как и частной компании. Финансовый контроль должен быть усилен, а цели должны преследовать уменьшение долгов и работу на развитие. Цели на получение прибыли должны быть установлены как для отдельных проектов, так и для рабочих групп. Инвестиции в новые продукты должны определяться скорее рыночными соображениями,

чем технологическими. Следует выработать четкую политику в отношении установленных целей: обеспечение прибыли для поддержания уровня персонала, развития бизнеса или максимизации возврата (или минимизации поддержки) владельцам института. Это будет стимулировать инвестиционную и кадровую политику после определения рыночной среды.

Приватизация

В целях приватизации понадобится перевести бухгалтерию на работу по балансовым ведомостям. Окончательная цель состоит в том, чтобы в ходе продажи обеспечить максимальный возврат Правительству при сохранении других аспектов видения роли института. В плане инвестиционных соображений цель должна состоять в том, чтобы максимизировать значение акционеров через оптимизацию акций и уровня задолженности при росте прибыли и стоимости нематериальных (интеллектуальных) фондов.

Типы конфигурации

В таблице 1.2 приведен широкий обзор различных вариантов, открытых для институтов, находящихся на различных стадиях развития. В ней отмечены основные препятствия и ограничения в выборе каждого варианта, равно как их преимущества и недостатки. Приведенные варианты не следует рассматривать в качестве единственно возможных. Как говорилось в предыдущем разделе, различные части организации могут оставаться на различных стадиях развития. При этом можно выбрать более, чем один вариант. В качестве отдельных этапов развития институтам, возможно, придется последовательно принимать несколько из приведенных вариантов. Даже в случае, когда организация желает или должна остаться ориентированной на определенную миссию, все равно может быть несколько путей, в рамках которых институт может развиваться и стать более эффективным. Хорошим упражнением является рассмотрение возможных вариантов развития, изложенных в приведенных ниже примерах, для вашего собственного сектора.

Таблица 1.2. Варианты развития институтов

ОРИЕНТИР НА МИССИЮ

Варианты	Препятствия–ограничения	Преимущества – недостатки
Никаких изменений	Нет	Потенциал сокращения издержек ограничен и трудно мотивировать повышение эффективности и качества услуг.
Реализация только основных видов деятельности (контрактация услуг и избавление от нежелательной деятельности).	Нужно согласие Правительства или ведомства. Нужна помощь по созданию сервисной компании или соглашение с подрядчиком об использовании персонала.	Имеется хороший опыт в ЕС по сокращению издержек и повышению эффективности. Сокращение персонала нужно проводить отдельно.
Слияние с другими институтами для снижения затрат.	Требуется соглашение между ведомствами институтов. Руководство и персонал могут выступить против слияния.	Могут быть снижены накладные расходы через объединение сервисных служб, но это ведет к сокращению вспомогательного персонала, даже если основной персонал удастся сохранить.
Агентское соглашение (соглашение типа подрядчик – клиент).	Придется устанавливать юридические рамки, причем понадобится содействие от Правительства или ведомства.	Имеется хороший опыт Великобритании по повышению эффективности и качества услуг. Государственное управление минимизировано.
Внешняя управленческая компания (агентство).	Зависит от Правительства или ведомства. Ведомству придется создавать систему управления подрядчиком.	Может оказаться непопулярно среди персонала и затронуть мотивацию – в зависимости от стиля подрядчика. Это обычная практика для Национальных Лабораторий США.
Введение стандартов на услуги.	Представляется легко осуществимым, но в отсутствие национальной политики установление уровня услуг во многом зависит от самого института и финансирующего его ведомства. Один из выходов из этой ситуации – создать группы пользователей, чтобы обеспечить обратную связь.	Обеспечивает стимулы к усовершенствованию, напрямую связанные с потребностями заказчика услуг института.
Создание информационной службы.	Потребуется отдельное финансирование этой деятельности, а также выделение некоторого подразделения в рамках института.	Обеспечивает для заказчика легкий доступ к результатам работы института.

ОПРОБОВАНИЕ РЫНКА

Варианты	Препятствия–ограничения	Преимущества – недостатки
Использование внешнего агентства по продажам	Подходящего агентства может не оказаться, но возможно, могут помочь какие–нибудь департаменты Правительства.	Основной механизм для начала коммерциализации. Основная проблема – недостаток контроля и отсутствия тесных связей между клиентами и институтом.
Контракты типа МНТЦ с иностранными организациями.	Руководство института может оказаться против пути, который обходит существующие структуры и дает мало простора для развития.	Не жизнеспособен. Ценная интеллектуальная собственность может быть потеряна. Можно использовать в качестве краткосрочной меры, чтобы сохранить ключевой персонал.
Внутренний, маркетинг и продажи продуктов и услуг.	Потребуется переподготовка персонала или внешний найм.	Наиболее жизнеспособный путь для начала коммерциализации.
Продажи технологий (лицензирование и т.д.).	Управление интеллектуальной собственностью в российских институтах делает трудным определение права собственности.	Хороший источник дохода, если нет никакого интереса в создании устойчивого бизнеса.
Франчайзинг услуг.	Требуется сотрудничество со стороны ведомства. Может оказаться трудно найти подходящего частного поставщика услуг.	Если доминирует идея продолжать традиционную деятельность, услуги могут быть переданы уполномоченной частной компании. Основное преимущество состоит в том, что по соглашению передается и часть персонала. Обеспечивает деятельность в течение продолжительного времени.
Диверсификация.	Потребуется согласие ведомства на изменение деятельности.	Обычный вариант для ЕС, направленный на коммерциализацию институтов. Следует проявлять осторожность, чтобы не диверсифицироваться в неподходящие области, а выбрать ту, которая совместима с квалификацией персонала и иными факторами.
Отпочковывание (spin off) компаний.	Управление интеллектуальной собственностью в российских институтах делает трудным контроль за утечкой технологий. Стартовое финансирование – основная проблема.	Эффективный путь создания во–круг института наукоемкой промышленности, но если право собственности будет трудно сохранить, то доходы будут невелики.

ОРИЕНТИР НА РЫНОК

Варианты	Препятствия–ограничения	Преимущества – недостатки
Передача финансирования изменений от правительства к ведомству.	Требуется сотрудничество Правительства и может быть негативно воспринято ведомством.	Более ясные отношения типа подрядчик – клиент.
Создание действующих филиалов.	Требует согласия ведомства. Основное ограничение – наличие инвестиционных средств. Для управления филиалами потребуется обучить персонал или нанять внешний штат.	Инвестиции и системы могут быть приспособлены к потребностям. Хороший путь для устойчивого развития как внутри, так и вне государственного сектора.
Долгосрочные соглашения о поставках, СП и партнерства с внешними частными компаниями.	Необходима ясная мотивация для обеих сторон партнерства. Проблемы могут возникнуть из-за уровня доверия к российским институтам. Основные фонды будут нужнее, чем капитал.	Хороший путь для устойчивого развития, если институт должен остаться в государственном секторе. Имеется хороший опыт в институтах ЕС. Хороший вариант при ограниченности инвестиционных фондов. Снижается уровень контроля и гибкости.
Создание международного научного центра в вашей области	Потребуется сотрудничество и, вероятно, финансирование со стороны соответствующей Международной организации, работающей в данной области науки. Требуется хороший разрыв между спросом и предложением, чтобы разместить такой центр в России.	Хороший вариант получить Федеральное финансирование и при этом остаться в государственном секторе или же стать некоммерческой неправительственной организацией.
Создание клубов или ассоциаций потребителей в определенных рыночных областях.	Потребители могут оказаться не способны оплатить клубный взнос. Один из путей решения этой проблемы – найти поддержку от финансовой организации.	Обеспечивает бесплатный доступ к более широкому кругу клиентов. Члены клуба могут быть попутно ознакомлены с другими продуктами или услугами, продающимися отдельно.
Обеспечение услуг развития клиентам, купившим лицензии.	У некоторых клиентов могут оказаться свои собственные сервисные фирмы и надо будет их убедить, что ваши услуги лучше.	Продажа технологии не обязательно влечет послепродажные контакты. Обеспечение услуг развития – путь поддержания контактов и обсуждения следующих продаж.
Перевод персонала к клиенту или обмен персоналом с клиентом.	Для перевода или обмена должна быть веская причина. Обе стороны должны видеть в этом собственную выгоду.	Хороший путь узнать больше о своих клиентах и рынках. Также хороший путь потерять ценных работников.

РЫНОЧНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Варианты	Препятствия–ограничения	Преимущества – недостатки
Создание внутренних предприятий, обученных рыночным спросом.	Нужно сотрудничество ведомства и потребителей традиционных услуг.	Это широко практикуемый метод подготовки к приватизации, а также увеличения рыночной ориентированности в рамках государственного сектора. Созданный бизнес может быть оформлен в филиалы или продан отдельно.
Создание производственных или сервисных филиалов из значительных частей института.	Нужно сотрудничество ведомства. Основное ограничение заключается в доступности инвестиций.	Это обычный процесс для определенных, не связанных с исследованиями, секторов деятельности института, входящего в рынок. Облегчает инвестиции. Управление может быть приспособлено к видам деятельности.
Партнерство с другими институтами, направленное на усиление рыночного присутствия.	Требуется сотрудничество ведомств всех участников. Может потребоваться перераспределение штата и оборудования.	Это наиболее разумный путь приближения к рынку при наличии слишком многих участников и слишком больших ресурсов. Для полного успеха этот вариант требует рационализации ресурсов и средств, что может оказаться приемлемым в российских условиях.
Передача традиционных обязанностей к другому институту.	Должно быть достигнуто соглашение между ведомством института и принимающим институтом. Должна быть согласована передача персонала и, возможно, оборудования.	Это хороший метод решения проблем, если существует традиционный конфликт ролей со все более доминирующей коммерческой культурой. Может вызвать негативное отношение у части персонала и клиентов.
Предложение управленческих и коммерческих услуг для работы от имени менее продвинутых институтов.	Потребуется убедить другой институт в преимуществах использования вашего опыта вместо развития собственных навыков.	Хороший метод развития навыков и получения опыта. Может привести к возможному захвату областей деятельности других институтов.
Предложение управлять средствами и оборудованием клиентов от их имени.	Явный случай необходимости обоснования субподрядных отношений.	Хороший путь укрепления связей с клиентами и понимания их потребностей. Может оказаться рискованным, если Вы не уверены относительно своих ресурсов.

ПРИВАТИЗАЦИЯ

Варианты	Препятствия–ограничения	Преимущества – недостатки
Выкуп управления.	Требует сотрудничества со стороны Правительства и персонала. Необходимо дополнительное финансирование.	Механизм, успешно используемый в ЕС, особенно, когда другие формы покупки невозможны. Может быть ограничен меньшими специализированными частями института. Доход для государства может оказаться небольшим, но эффект на уровне региона или передача обязанностей могут быть более важными.
Монолитная продажа в частную компанию.	Проблемы передачи некоторых обязанностей и авуаров частному сектору. Может потребоваться новое законодательство. Требуется наличия подходящего покупателя.	Может быть негативно воспринято персоналом и управлением. Поиски подходящего покупателя могут оказаться очень трудными.
Разделение и продажа нескольким компаниям.	Может оказаться проще, чем монолитная продажа. Может оказаться проблематичным перераспределение фондов и обязательств.	Может быть негативно воспринято управлением и персоналом, но может оказаться легче найти несколько специализированных покупателей. Это обычная практика там, где расходятся требования различных видов коммерческой деятельности.
Частичная приватизация (часть собственности остается за государством).	Используется, когда необходимо сохранить некоторый контроль со стороны государства, но при этом нужны частные инвестиции.	Может быть очень негативно воспринято персоналом и государственными органами, но при некоторых обстоятельствах может быть хороший эффект.
Проблема государственной доли.	Зависит от условий фондового рынка и доступа к банковскому кредиту. В некоторых случаях может потребоваться новое законодательство.	Может быть поддержано персоналом и управлением. Успех зависит от доверия и вида продукта. Простой механизм для государства сохранить при желании свою долю.

2.1.6. РЕШЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА РЫНОК

Многие научно-исследовательские институты продолжают играть важную роль на федеральном уровне, но нуждаются в дополнительных доходах. Помимо этого, они ограничены требованием, чтобы их доходы от ненаучной деятельности не превышали 70 % научной деятельности. Существуют также ограничения, связанные с коммерческими навыками. Поэтому, следует искать ту модель коммерческого развития, которая учитывает все эти факторы. Для этого рассмотрим процесс коммерциализации технологий. Более полное описание оценки и развития технологий дается в разделе 2, части 2 настоящей книги.

Создание и коммерциализация технологии



Приведенная диаграмма, показывает основные шаги в продвижение от научной идеи к коммерческой деятельности. Наиболее важный аспект – контакт с рынком, обеспечивающий информацию о наличии спроса на разрабатываемый продукт.

Любая новая структура должна обеспечить продолжение технологических разработок, источники финансирования и приобретение рыночного знания. Диаграмма объясняет создание новой технологии, но существуют иные варианты использования возможностей института. Ниже приведен список основных видов работ, способных обеспечить прибыль:

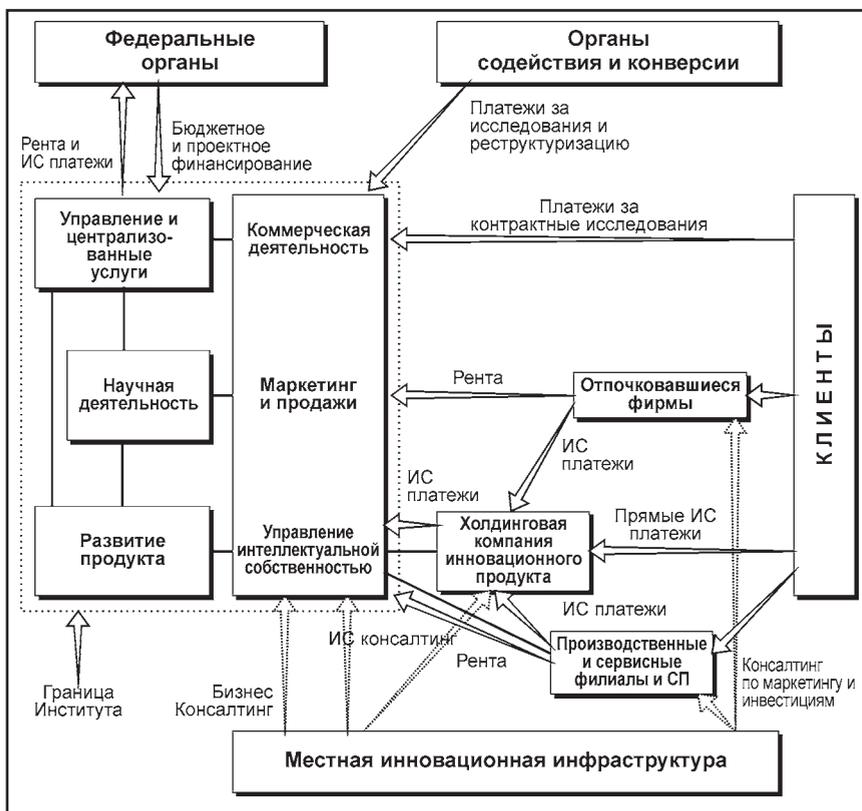
Тип продукта или услуги	Пути выхода на рынок
Оборудование, приборы	Специализированный дистрибьютор, прямой контакт, как приведено ниже
Системы	Рекламные технические журналы, выставки, прямой контакт, через специализированного агента
Специализированная продукция	Производственное СП, самостоятельное производство при продажах через СП, прямые продажи пользователю
Передача технологии	Специализированный агент по технологии, прямые продажи пользователю, продажи технологическому брокеру
Консультирование	Собственная консультационная сеть, консультационное партнерство
Полевые услуги (предоставление услуг в местоположении клиента или третьего лица)	Прямой выход на клиента, через специализированного агента, через сервисное партнерство
Контрактные исследования	Прямой контакт с клиентом
Программное обеспечение	Специализированный дистрибьютор, продажи через Интернет
Базы данных	Продажи через Интернет

Чтобы полностью реализовать преимущества федерального финансирования и статус Государственного научного центра необходимо

тщательно структурировать коммерческую деятельность и избегать слишком больших доходов от ненаучной деятельности института.

Приведенная ниже структура объясняет основной набор деятельности института. Главная деятельность – проведение исследований и разработка продукта. Могут потребоваться некоторые коммерческие навыки, часть из которых можно просто купить у местной инновационной инфраструктуры, если таковая имеется. Контрактные научные исследования могут выполняться самим институтом, но если уровень бизнеса сравним с объемом научно-исследовательской деятельности института, продажу технологий и услуг, производство и распределение продукции лучше организовать через филиалы или отдельные отпочковавшиеся фирмы.

Схема представление типовой коммерческой структуры для научно-исследовательского института



Создание холдинговой компании для реализации интеллектуальной собственности (ИС) позволяет производить платежи как институту, так и физическим лицам, участвовавшим в создании интеллектуальной собственности после того, как будут вычтены затраты на маркетинг. Фонды можно зарезервировать для расширения производства или для развития в будущем. Филиалы и отпочковавшиеся компании позволяют использовать интеллектуальную собственность, но до начала операций необходимо заключить соответствующие соглашения. Такой тип структуры позволяет обеспечить персоналу дополнительный заработок, но при этом сохранить за институтом контроль над операциями, прибылью от интеллектуальной собственности и использованием его площадей и оборудования.

Заключения

Снижение научной деятельности в России в течение последних десяти лет вполне понятно в силу сокращения Федерального финансирования и относительной потери престижности научной деятельности. Большая часть научного персонала, особенно младший состав, ушли в другие отрасли экономики. Некоторая часть высококвалифицированного персонала эмигрировала. В настоящее время, с ростом реальной заработной платы, ситуация начинает меняться, но положение в областях науки, финансируемых из федерального бюджета, продолжает оставаться напряженным. Для того, чтобы выживать на адекватном уровне, научно-исследовательские организации остро нуждаются в увеличении доходной базы, но это требует переориентации культуры в этих организациях.

Предлагается пятиступенчатая методология реструктурирования в целях коммерческого развития. Большинство российских научно-исследовательских организаций готовы принять коммерциализацию как часть общей стратегии, предполагающей сохранение роли федерального центра. В то время, как контрактные исследования не представляют никаких проблем с точки зрения развития, другие виды деятельности, связанные с предоставлением услуг и производством, следует организовывать через филиалы и отпочковавшиеся фирмы. При этом надлежащие условия платежей, связанных с использованием интеллектуальной собственности, должны быть согласованы до развертывания подобной деятельности.

Раздел 2.2. Поэтапный метод оценки технологий

2.2.1. ЗАЧЕМ НУЖНО УПРАВЛЯТЬ РАЗВИТИЕМ НОВЫХ ПРОДУКТОВ?

Выпуск нового продукта означает гораздо больше, чем техническое развитие. Этот процесс требует изучения рынка, выхода на рынок, а иногда даже создания рыночного спроса, если идея является новой на мировом уровне. Кроме этого, требуются инвестиции в средства производства, а также, возможно, в каналы распределения и инфраструктуру сервиса.

Разработка и выпуск нового продукта – дорогостоящий и длительный процесс. Затраты средств и времени зависят от многих факторов: например, от сложности продукта; от того, является ли это усовершенствованием существующего продукта или новым изделием; имеет ли компания уже подходящую готовую инфраструктуру для вывода продукта на рынок.

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособным на современном рынке, нужно постоянно реагировать на увеличивающееся давление, требующее разработки и выпуска новых продуктов. Разработка продукта – дорогостоящее и рискованное занятие. Это особенно верно, когда внедряются значительные инновации.

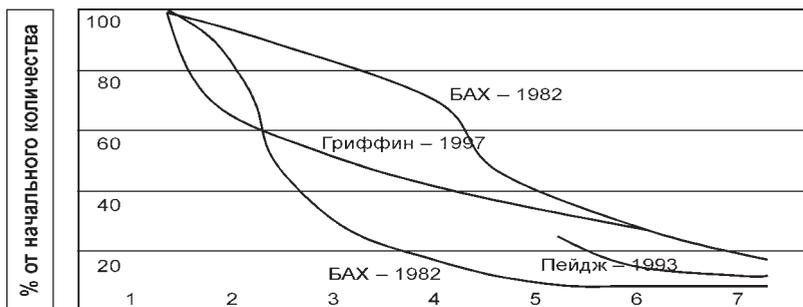
подавляющее большинство новых идей не приводят к выпуску нового продукта, а многие из тех, которые запускаются в производства, заканчиваются коммерческим провалом. А.Гриффин (1997 г.) приводит данные, полученные из четырех обзоров, посвященных продолжительности жизни продукта.

В обзоре 1968 г., выполненном Бузом, Алленом и Хамилтоном (БАХ), отмечалось, что только 1,7% идей приводит к коммерчески успешным продуктам. В их данных 1982 года отмечается, что введение инновационного управления улучшает уровень успешных продуктов до 15%. При этом отмечается, что намного больше продуктов получили финансирование на цели развития до того, как от них отказались, не доведя до рынка. В обзоре А.Гриффина 1997 года* также от-

*) А.Гриффин, Исследование практики развития новых продуктов: тенденции и бенчмаркинг лучшего опыта, Ассоциация развития и управления продуктами (PDMA). Журнал управления производством, 1997.

мечается уровень успеха в 15%, что указывает на более высокую долю идей из рассмотренных в этом обзоре, которые были брошены до начала существенных инвестиций.

Кривые продолжительности жизни продукта



Источник: А.Гриффин, 1997 г.

На рисунке: 1 – возникновение идеи; 2 – оценка идеи; 3 – бизнес анализ; 4 – разработка; 5 – испытания и определение стоимости; 6 – коммерциализация; 7 – успех.

Каждая стадия процесса коммерциализации является более дорогой, чем предыдущая. П.Котлер иллюстрирует это в следующей таблице.

Таблица 2.2.1.

Затраты на один успешный новый продукт

ЭТАП	Количество идей	Доля прошедших	Стоимость продукта	Общая стоимость
1. Отбор идей	64	1:4	\$1000	\$64000
2. Оценка концепции	16	1:2	\$20000	\$320000
3. Разработка продукта	8	1:2	\$200000	\$1600000
4. Опытные продажи	4	1:2	\$500000	\$2000000
5. Выход на национальный рынок	2	1:2	\$5000000	\$10000000
			\$5721000	\$13884000

П. Котлер, Управление маркетингом, 1997 (9-ое Издание), Аддисон-Уэсли

Хотя затраты лишь индикативны, таблица служит для иллюстрации следующих проблем:

- затраты на каждом этапе коммерциализации имеют тенденцию к увеличению по мере продвижения от первоначальной идеи к выходу продукта на рынок;
- что касается выхода продукта на рынок, то большинство идей не смогут реализоваться (следует помнить, что нет никаких гарантий, что выпущенный продукт будет иметь коммерческий успех);
- совокупные инвестиции в брошенные неудавшиеся идеи могут быть гораздо больше, чем инвестиции в коммерчески успешные продукты;
- существует мощный инструментарий для определения и отказа от бесперспективных идей на ранних этапах процесса коммерциализации.

Известно, что менеджеры часто колеблются принимать решение “убить” идею, так как это влечет списание затрат на разработки, которые уже были сделаны (Стро 1981, Хастад и Митчелл 1982). Чем дольше откладывается решение, тем выше возрастают затраты и тем меньше остается желания закончить проект.

Для контроля таких рисков требуется:

- мониторинг развития продукта;
- контроль за развитием продукта, установление приоритетов и распределение ограниченных фондов;
- беспристрастность в принятии решений о переходе к следующему этапу или об отказе от продукта;
- культура поощрения инновационной деятельности, исключая наказание тех, чьи идеи оказались провальными и не привели к успешному продукту.

2.2.2. ПОЧЕМУ ИДЕИ О РАЗРАБОТКЕ ПРОДУКТА НЕ ИМЕЮТ КОММЕРЧЕСКОГО УСПЕХА?

Причин много и они различны. Приведенный ниже список дает некоторые примеры, но не является исчерпывающим:

- неправильные предположения о практичности технологических инноваций;

- выбор неподходящей или ошибочной технологии;
- низкий или практически отсутствующий рыночный спрос на идею;
- нормальная идея, но реализованная в форме, которая не приемлема для рынка (например, цвет, модель, марка);
- Качество не соответствует рыночным ожиданиям;
- неадекватная инфраструктура поддержки (например, распределение, обслуживание и т.п.);
- неконкурентоспособная цена;
- издержки разработки или производства слишком высоки.

Цена и издержки вместе с объемом продаж определяют доходность и, следовательно, коммерческий успех продукта. Коммерчески успешный продукт всегда обеспечит приемлемый уровень возврата на средства, вложенные в его развитие. Продукт, который успешен с технологической точки зрения, но при этом не создает ожидаемый финансовый доход, не может считаться коммерчески успешным.

Данные, представленные в предыдущем разделе, взяты из бизнес-обзоров предприятий, работающих в рыночной экономике, характеризующейся высокой конкуренцией. Если в условиях быстро меняющегося рынка, особенно ориентированного на технологические разработки, компания не желает быть настигнутой конкурентами, то инновации становятся потребностью, а не роскошью. В такой среде будут преуспевать те компании, которые продвигают свой продукт на рынок эффективно.

Коммерческая ориентация не является гарантией того, что идея продукта или сама компания, будет иметь коммерческий успех. Коммерческая ориентация подразумевает, что компания находится в курсе действующих рыночных стимулов и факторов и необходимости контроля уровня издержек, что она нацелена скорее на прибыль, чем на технологии или инновации, что лучше понимает коммерческие риски в развитии продукта и предпринимает соответствующие шаги для их смягчения.

Историческая среда институтов в наукоградах является их недостатком. Старая культура поощряла техническое превосходство, но не коммерческое понимание. Средствами, поступавшими из бюджета на развитие продукта, обычно распоряжались технические менеджеры, не имевшие коммерческого опыта и навыков. Институты имели ограниченное, если вообще имели, влияние на принятие ре-

шения о продолжении финансирования или отказе от разработки продукта. Решения относительно разработки продукта чаще основывались на необходимости иметь технически превосходное изделие, чем на маркетинговых исследованиях, определяющих конкурентоспособный целевой продукт, на который имеется очевидный рыночный спрос.

2.2.3. ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА МЕТОДОМ “ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ВОРОТ”

Все большее число компаний управляют развитием своих продуктов на основе структурированной процедуры, подразумевающей детальный логический процесс. Существуют различные модели логических процессов, описанные Бузом, Алленом и Хамилтоном (1968) и Кроуфордом (1997). Метод, описанный в этой главе, называется методом последовательных ворот. Он был разработан Купером (1990) и используется примерно 60% американских компаний–разработчиков продуктов.

Принципиальные характеристики метода последовательных ворот:

- это последовательный поэтапный процесс типа *стоять/идти*;
- после каждого важного этапа идеи или продукты рассматриваются и обсуждаются на предмет принятия решения (ворота). Варианты решений: *Идти/Уничтожить/Задержать или Переработать проект*.
- только при решении “*Идти*” продукт переходит к следующему этапу.
- ворота служат точками контроля качества (надежна ли коммерческая оценка предыдущего этапа). Прохождение ворот дает возможность принять решение о выборе приоритета и распределении ресурсов между проектами.
- “привратники” – группы старших менеджеров, уполномоченных выделять дальнейшие ресурсы (*Идти*) или отказаться от проекта и списать некупившиеся капиталовложения (*Уничтожить*).

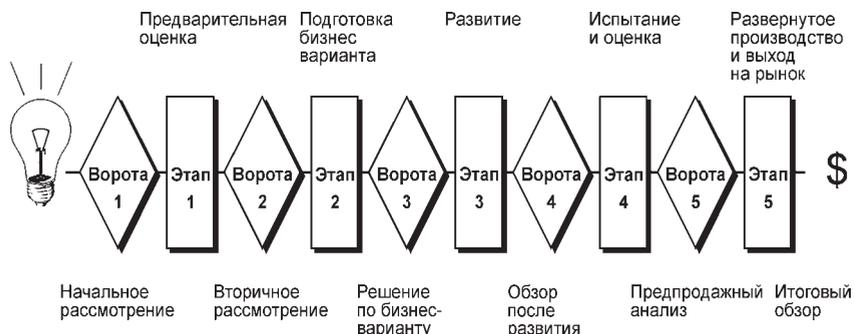
“Привратники” набираются из коммерческого, финансового и технического направлений (департаментов) бизнеса. Они должны быть беспристрастны и принимать решения в соответствии с предвари-

тельно установленным списком критериев и правил (иногда называется “критерии соответствия”). Они не могут проявлять собственных предпочтений.

Часто используется модель, включающая пять этапов: предварительная оценка; подготовка бизнес-варианта; развитие; испытание и запуск. Каждый этап предваряется воротами, а заключительный этап сопровождается итоговым обзором, призванным извлечь уроки из коммерческого успеха или провала продукта.

Каждый этап является многофункциональным, включая технологические исследования и разработки, проводимые параллельно с маркетингом и финансовой оценкой. В идеале группа развития продукта должна быть многофункциональной и состоять из экспертов с соответствующими навыками.

Схема типичного процесса последовательных ворот второго поколения



(По Р.Куперу, Журнал управления инновационными продуктами, 1996, т. 11, стр. 3-14.)

Каждый этап включает более детальное развитие и оценку. Их положительные результаты увеличивают уверенность в коммерческом обосновании дальнейших инвестиций в проект.

Ворота 1: Начальное рассмотрение

Начальное решение относительно выделения ресурсов на исследование реализуемости и коммерческой привлекательности идеи продукта. Ворота 1 включают чаще всего качественные критерии: стратегическое выравнивание, техническая выполнимость, конкурентоспособное преимущество и привлекательность возможности. Финансовые критерии обычно не включаются в начальное рассмотрение.

Этап 1: Предварительная оценка

Предварительная оценка обычно включает недорогую техническую и маркетинговую оценку в течение 10–20 дней. При этом исследуются реализуемость разработки и производства продукта, а также размер рынка, его потенциал и возможность вхождения. Техническая выполнимость рассматривается на основе внутренних критериев и включает оценку необходимых финансовых ресурсов и времени. Исследования рынка могут включать библиотечные обзоры, экспертные оценки и контакты с потенциальными пользователями.

Ворота 2: Вторичное рассмотрение

Более строгая оценка проекта, использующая дополнительную информацию, собранную в течение предварительной оценки. Рассматриваются конкурентные преимущества и потенциал прибыльности. Возврат финансовых средств может быть рассмотрен, но простейшими методами, такими, как простой подсчет окупаемости.

Этап 2: Подготовка бизнес-варианта

Он иногда называется “детальное исследование”, или этап “определений” и является более дорогим, чем предварительное исследование. В течение этого этапа менеджеры исследуют и разрабатывают бизнес-вариант, необходимый для обоснования крупных расходов на полное развитие продукта. Действия на этом этапе обычно включают:

- обзор потребностей и желаний пользователя;
- анализ конкурентоспособности;
- опробование идеи в ходе дискуссий с потенциальными клиентами;
- более всестороннюю техническую оценку (экономическую и технологическую);
- производственную или оперативную оценку (легкость и методы производства, себестоимость, требуемые инвестиции);
- юридические патентные и нормативные исследования;
- детальный финансовый анализ, использующий дисконтированные потоки наличности и анализ чувствительности.

Ворота 3: Решение по бизнес-варианту

Последние ворота, когда проект может быть остановлен без ощутимых финансовых вложений и расходов. На этом этапе следует применить строгие критерии, включая критический финансовый обзор и оценку риска возврата на вложенные средства. Следует также проверить надежность исследований и согласовать такие вопросы,

как целевой рынок, позиционирование продукта, спецификация продукта и план предстоящих мероприятий.

Этап 3: Развитие

На этом этапе параллельно проводится техническая разработка, маркетинг и оперативное планирование. Уточняется финансовый анализ и данные, прорабатываются юридические вопросы относительно патентов и авторского права. Можно продолжить анализ рынка и оценку отношения потенциальных клиентов к прототипам продукта или вариантам дизайна. Разрабатываются планы тестирования рынка, вывода продукта на рынок, а также производства и текущей деятельности.

Ворота 4: Обзор после развития

Пересматриваются и проверяются результаты развития и оперативные планы. Особое внимание снова уделяется финансовому анализу и коммерческой привлекательности продукта.

Этап 4: Испытание и оценка

Методами внутренних или полевых испытаний проводится тестирование продукта, производственных процессов и восприятия пользователей. Эти испытания необходимы, чтобы гарантировать правильное функционирование продукта в реальных условиях использования и производства. Тестирование рынка помогает определить реакцию пользователя, долю рынка и возможный объем продаж. Используя более точные данные о затратах и планируемых поступлениях, еще раз проводят финансовый анализ.

Ворота 5: Предпродажный анализ

Последние ворота, когда проект может быть остановлен до выхода продукта на рынок. Проводится всесторонний анализ рынков, планов реализации, а также полный финансовый анализ.

Этап 5: Развернутое производство и выход на рынок

Выполнение планов производства и вывода продукта на рынок.

Итоговый обзор

Анализируется выполнение проекта с точки зрения любых уроков по развитию продукта. Это может быть предпринято примерно в интервале 6–18 месяцев после того, как продукт вышел на рынок. Продукт считается полностью интегрированным в продажи и сервисные функции предприятия, а группа по развитию продукта может быть распущена или назначена на другие задачи или продукты.

2.2.4. ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДА “ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ВОРОТ”

Существует изрядная доля критики метода последовательных ворот, описанного в предыдущем разделе:

- этапы не могут перекрываться и продукт должен ждать в каждом воротах, пока все задачи не будут выполнены. Отсутствует такая важная функция, как контроль качества, позволяющий определить появление критической информации, что может замедлить проект. Система была разработана так, чтобы избежать перекрывание этапов и тем самым гарантировать последовательность действий. Иногда, например когда скорость разработок имеет критическое значение, такой подход не пригоден.
- все продукты должны проходить все этапы и быть подчинены одинаковым критериям. Не всегда целесообразно маленькие проекты подвергать тому же процессу, что и большие.
- система не обеспечивает выбора приоритетных проектов. При этом следует отметить, что, даже имея возможность выбора приоритетов, не все компании могут пользоваться этим эффективно.
- некоторые процессы слишком детализированы и забюрократизированы. Протокольные мелочи и чрезмерное число нормативов и правил могут заставить менеджеров сосредоточиться на бумажной работе и потерять контроль над проектом.

Для устранения этих недостатков были разработаны различные варианты метода последовательных ворот. Например, такие, как “невяные ворота” (условное принятие решения, когда необходимая, но отсутствующая в данный момент информация будет получена в пределах определенного времени) или “гибкие маршруты” (принятие, обычно на первой встрече, различных вариантов прохождения этапов и ворот).

Организация должна остановиться на той адаптации изложенного процесса, которая наилучшим образом соответствует существующим обстоятельствам и потребностям. Понятно, что идеальный вариант не получится, и по мере продвижения продукта придется вносить коррективы. Несмотря на такие недостатки, несовершенный контроль все же лучше, чем отсутствие контроля.

Обычно рассматривается 5 параметров, которые приводят к “лучшему опыту” при реализации таких поэтапных процессов принятия решения:

- процесс ясен и обеспечивает руководство для организации;
- люди и ресурсы эффективно заняты и интегрированы в проект;
- управление осуществляется сверху;
- совместимость с другими бизнес процессами;
- гибкость в адаптации процесса к потребностям организации.

2.2.5. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОЦЕНКИ ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА

Модель последовательных ворот Купера идентифицирует три аспекта процесса развития продукта, которые необходимо осуществлять параллельно: технические разработки, рыночная оценка и финансовая оценка.

Институту, находящемуся в стадии перехода от государственной, ориентированной на миссию, организации к коммерческой, ориентированной на бизнес, следует провести аудит своих продуктов, находящихся в стадии разработки, с точки зрения указанных трех аспектов. Таблица 2.2.2 представляет собой примерную форму для оценки состояния развития продукта, основанную на модели Купера. Менеджеры организации могут использовать ее, чтобы оценить состояние разрабатываемых институтом продуктов.

В таблице 2.2.3 приведен выбор оценок на основе предоставленных институтом данных относительно состояния развития его продуктов. Только один из продуктов представляется хорошо сбалансированными с точки зрения технического развития, рыночной оценки и финансовой оценки. Рыночные и финансовые оценки других представлены недостаточно хорошо, чтобы принять решение об инвестициях в их техническое развитие.

Эта тенденция понятна – ученые и технологи сосредоточены на науке и технике. Как результат – процесс развития продукта в научных институтах сосредоточен на технических разработках при меньшем внимании к вопросам продаж, долей на рынке или финансовой жизнеспособности продукта до тех пор, пока продукт почти полностью не разработан. Как упоминалось выше, это влечет высокий

риск того, что разработанный продукт не будет соответствовать потребностям клиента, рыночный спрос окажется очень низким, а доходы – недостаточными для возврата инвестиций и получения желаемой коммерческой прибыли.

В таблице 2.2.4 приведен вопросник, подготовленный для того, чтобы помочь институтам провести аудит состояния развития своих продуктов. Он поможет разработчикам продукта посмотреть на него с точки зрения пользователя (а не только на его технические особенности), на параметры и знание рынка, на качество группы управления, а также на качество данных. Вопросник акцентирует внимание на коммерческих проблемах. Полученные с его помощью данные, подставленные в таблицу 2.2.2, помогут провести первичную оценку состояния технических разработок, оценку рынка и финансовую оценку для рассматриваемого продукта.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Развитие продукта требует соответствующего управления. Продукты должны быть ранжированы в соответствии с приоритетами, а ограниченные ресурсы развития должны быть тщательно размещены и контролируемы. Коммерческие риски должны быть идентифицированы и соответствующими мерами снижены. Методы управления, типа метода последовательных ворот, полезны и широко используются в рыночных условиях.

Такие инструментальные средства управления не могут применяться изолированно. Они только тогда будут эффективны, когда вся организация будет настроена на коммерческий успех: организация должна иметь людей с навыками, позволяющими выполнять маркетинг и финансовые функции; менеджеры должны иметь полномочия управлять процессом развития, включая размещение новых ресурсов или списание некупаемых капиталовложений. Внедрение процессов развития продукта является одним из элементов реструктурирования организаций в условиях их перехода к рыночной экономике.

Таблица 2.2: Анализ состояния развития продукта

Институт / Город								
ПРОДУКТ								
Версия оценки:					Дата:			
	Идея	Этап 1: Предварительная оценка	Этап 2: Подготовка бизнес-варианта	Ворота 3: Решение по бизнес-варианту	Этап 3: Разработка	Этап 4: Обзор после разработки	Этап 5: Полное производство и выход на рынок	
Технический	Идея очерчена.	Оценки: выполнимость разработки и производства; возможные затраты; время выполнения.	Решить вопросы технической (производство) и экономической (издержки) выполнимости. Разработка прототипа.	Необходимые и желательные особенности продукта, спецификации. Полевые испытания прототипа.	Инвестировать в полное развитие продукта. Решить юридические проблемы (патенты/права собственности).	Проверка качества и работы продукта. Полевые испытания в реальных условиях, проверка реакции потенциальных потребителей.	Подготовка рабочего плана.	
Рыночный	Информированное предположение.	Библиотечный поиск; контакты с ключевыми пользователями; быстрое испытание идеи на пользователях. Оценка размера, доли и восприимчивости рынка.	Оценка нужд, желаний, предпочтений клиентов. Анализ конкурентов. Развернутое испытание идеи. Определение путей к рынку.	Определение целевого рынка. Завершение идеи продукта. Стратегия позиционирования продукта. Определение выгоды продукта. Определение партнеров.	Детальный анализ рынка. Проведение переговоров о поставках и продажах. Подготовка рабочих планов.	Опытные продажи. Анализ реакции клиентов, оценка эффективности плана начала выпуска, определение ожидаемой доли рынка и прибыли.	Реализация плана выхода на рынок.	
Финансовый	Информированное предположение.	Простая оценка по базовым данным (например, простая окупаемость).	Детальный финансовый анализ на базе более устойчивых данных. Например, дисконтированный поток наличности с анализом чувствительности.	Инвестиции, оценка предварительных действий и планов маркетинга.	Решение о крупных расходах. Пересмотренный финансовый анализ.	Опытное производство дает более точные издержки производства. Пересмотреть финансовый анализ. Оценить долгосрочную экономическую жизнеспособность.	Определение издержек выхода на рынок.	
		Слабый, неразвитый		Средний, частичный или растущий		Сильный, устойчивый, развитый		
Уровень защиты прав интеллектуальной собственности								
Бизнес-план								

Комментарии:

Таблица 2.3: Примеры состояния развития продукта

Пример 1.

	Идея	Этап 1: Предварительная оценка	Этап 2: Подготовка бизнес-варианта	Ворота 3: Решение по бизнес-варианту	Этап 3: Разработка	Этап 4: Обзор после разработки	Этап 5: Полное производство и выход на рынок
Технический	Идея очерчена.	Оценки: выполнимость разработки и производства; возможные затраты; время выполнения.	Решить вопросы технической (производство) и экономической (издержки) выполнимости. Разработка прототипа.	Необходимые и желательные особенности продукта, спецификации. Полевые испытания прототипа.	Инвестировать в полное развитие продукта. Решить юридические проблемы (патенты/права собственности).	Проверка качества и работы продукта. Полевые испытания в реальных условиях, проверка реакции потенциальных потребителей.	Подготовка рабочего плана.
Рыночный	Информированное предположение.	Библиотечный поиск; контакты с ключевыми пользователями; быстрое испытание идеи на пользователях. Оценка размера, доли и восприимчивости рынка.	Оценка нужд, желаний, предпочтений клиентов. Анализ конкурентов. Развернутое испытание идеи. Определение путей к рынку.	Определение целевого рынка. Завершение идеи продукта. Стратегия позиционирования продукта. Определение выгоды продукта. Определение партнеров.	Детальный анализ рынка. Проведение переговоров о поставках и продажах. Подготовка рабочих планов.	Опытные продажи. Анализ реакции клиентов, оценка эффективности плана начала выпуска, определение ожидаемой доли рынка и прибыли.	Реализация плана выхода на рынок.
Финансовый	Информированное предположение.	Простая оценка по базовым данным (например, простая окупаемость).	Детальный финансовый анализ на базе более устойчивых данных. Например, дисконтированный поток наличности с анализом чувствительности.	Инвестиции, оценка предварительных действий и планов маркетинга.	Решение о крупных расходах. Пересмотренный финансовый анализ.	Опытное производство дает более точные издержки производства. Пересмотреть финансовый анализ. Оценить долгосрочную экономическую жизнеспособность.	Определение издержек выхода на рынок.

	Слабый, неразвитый	Средний, частичный или растущий	Сильный, устойчивый, развитый
Уровень защиты прав интеллектуальной собственности		Документы отправлены в Роспатент	
Бизнес-план	НЕТ		

Пример 2.

	Идея	Этап 1: Предварительная оценка	Этап 2: Подготовка бизнес-варианта	Ворота 3: Решение по бизнес-варианту	Этап 3: Разработка	Этап 4: Обзор после разработки	Этап 5: Полное производство и выход на рынок
Технический	Идея очерчена.	Оценки: возможность разработки и производства; возможные затраты; время выполнения.	Решить вопросы технической (производство) и экономической (издержки) выполнимости. Разработка прототипа.	Необходимые и желательные особенности продукта, спецификации. Полевые испытания прототипа.	Инвестировать в полное развитие продукта. Решить юридические проблемы (патенты/права собственности).	Проверка качества и работы продукта. Полевые испытания в реальных условиях, проверка реакции потенциальных потребителей.	Подготовка рабочего плана.
Рыночный	Информированное предположение.	Библиотечный поиск; контакты с ключевыми пользователями; быстрое испытание идеи на пользователях. Оценка размера, доли и восприимчивости рынка.	Оценка нужд, желаний, предпочтений клиентов. Анализ конкурентов. Развернутое испытание идеи. Определение путей к рынку.	Определение целевого рынка. Завершение идеи продукта. Стратегия позиционирования продукта. Определение выгодности продукта. Определение партнеров.	Детальный анализ рынка. Проведение переговоров о поставках и продажах. Подготовка рабочих планов.	Опытные продажи. Анализ реакции клиентов, оценка эффективности плана начала выпуска, определение ожидаемой доли рынка и прибыли.	Реализация плана выхода на рынок.
Финансовый	Информированное предположение.	Простая оценка по базовым данным (например, простая окупаемость).	Детальный финансовый анализ на базе более устойчивых данных. Например, дисконтированный поток наличности с анализом чувствительности.	Инвестиции, оценка предварительных действий и планов маркетинга.	Решение о крупных расходах. Пересмотренный финансовый анализ.	Опытное производство дает более точные издержки производства. Пересмотреть финансовый анализ. Оценить долгосрочную экономическую жизнеспособность.	Определение издержек выхода на рынок.

	Слабый, неразвитый	Средний, частичный или растущий	Сильный, устойчивый, развитый
Уровень защиты прав интеллектуальной собственности	НЕТ		
Бизнес-план	НЕТ		

Пример 3.

	Идея	Этап 1: Предварительная оценка	Этап 2: Подготовка бизнес-варианта	Ворота 3: Решение по бизнес-варианту	Этап 3: Разработка	Этап 4: Обзор после разработки	Этап 5: Полное производство и выход на рынок
Технический	Идея очерчена.	Оценки: возможность разработки и производства; возможные затраты; время выполнения.	Решить вопросы технической (производство) и экономической (издержки) выполнимости. Разработка прототипа.	Необходимые и желательные особенности продукта, спецификации. Полевые испытания прототипа.	Инвестировать в полное развитие продукта. Решить юридические проблемы (патенты/права собственности).	Проверка качества и работы продукта. Полевые испытания в реальных условиях, проверка реакции потенциальных потребителей.	Подготовка рабочего плана.
Рыночный	Информированное предположение.	Библиотечный поиск; контакты с ключевыми пользователями; быстрое испытание идеи на пользователях. Оценка размера, доли и восприимчивости рынка.	Оценка нужд, желаний, предпочтений клиентов. Анализ конкурентов. Развернутое испытание идеи. Определение путей к рынку.	Определение целевого рынка. Завершение идеи продукта. Стратегия позиционирования продукта. Определение выгодности продукта. Определение партнеров.	Детальный анализ рынка. Проведение переговоров о поставках и продажах. Подготовка рабочих планов.	Опытные продажи. Анализ реакции клиентов, оценка эффективности плана начала выпуска, определение ожидаемой доли рынка и прибыли.	Реализация плана выхода на рынок.
Финансовый	Информированное предположение.	Простая оценка по базовым данным (например, простая окупаемость).	Детальный финансовый анализ, на базе более устойчивых данных. Например, дисконтированный поток наличности с анализом чувствительности.	Инвестиции, оценка предварительных действий и планов маркетинга.	Решение о крупных расходах. Пересмотренный финансовый анализ.	Опытное производство дает более точные издержки производства. Пересмотреть финансовый анализ. Оценить долгосрочную экономическую жизнеспособность.	Определение издержек выхода на рынок.

	Слабый, неразвитый	Средний, частичный или растущий	Сильный, устойчивый, развитый
Уровень защиты прав интеллектуальной собственности		Запатентовано в России	
Бизнес-план		Разработан. Финансовая оценка, возможно, упрощена	

Пример 4.

	Идея	Этап 1: Предварительная оценка	Этап 2: Подготовка бизнес-варианта	Ворота 3: Решение по бизнес-варианту	Этап 3: Разработка	Этап 4: Обзор после разработки	Этап 5: Полное производство и выход на рынок
Технический	Идея очерчена.	Оценки: возможность разработки и производства; возможные затраты; время выполнения.	Решить вопросы технической (производство) и экономической (издержки) выполнимости. Разработка прототипа.	Необходимые и желательные особенности продукта, спецификации. Полевые испытания прототипа.	Инвестировать в полное развитие продукта. Решить юридические проблемы (патенты/права собственности).	Проверка качества и работы продукта. Полевые испытания в реальных условиях, проверка реакции потенциальных потребителей.	Подготовка рабочего плана.
Рыночный	Информированное предположение.	Библиотечный поиск; контакты с ключевыми пользователями; быстрое испытание идеи на пользователях. Оценка размера, доли и восприимчивости рынка.	Оценка нужд, желаний, предпочтений клиентов. Анализ конкурентов. Развернутое испытание идеи. Определение путей к рынку.	Определение целевого рынка. Завершение идеи продукта. Стратегия позиционирования продукта. Определение выгоды продукта. Определение партнеров.	Детальный анализ рынка. Проведение переговоров о поставках и продажах. Подготовка рабочих планов.	Опытные продажи. Анализ реакции клиентов, оценка эффективности плана начала выпуска, определение ожидаемой доли рынка и прибыли.	Реализация плана выхода на рынок.
Финансовый	Информированное предположение.	Простая оценка по базовым данным (например, простая окупаемость).	Детальный финансовый анализ, на базе более устойчивых данных. Например, дисконтированный поток наличности с анализом чувствительности.	Инвестиции, оценка предварительных действий и планов маркетинга.	Решение о крупных расходах. Пересмотренный финансовый анализ.	Опытное производство дает более точные издержки производства. Пересмотреть финансовый анализ. Оценить долгосрочную экономическую жизнеспособность.	Определение издержек выхода на рынок.

	Слабый, неразвитый	Средний, частичный или растущий	Сильный, устойчивый, развитый
Уровень защиты прав интеллектуальной собственности		Нет, но защита возможна	
Бизнес-план		Нет, но основы имеются	

Таблица 2.4: Вопросник для определения состояния развития продукта

Часть 1: ПРОДУКТ

1а: Описание, выгоды и состояние

Название продукта						
Выгоды от продукта 1.						
Описание продукта – основные особенности – уникальные особенности						
Состояние продукта:	Идея	Оцененный рынок	Определенный продукт	Разработанный продукт	Оцененный продукт	Стартовавший продукт
	Иное:					
Комментарий						

1b: Права интеллектуальной собственности

Владелец ИС	Государственный научный центр – Институт биофизики (Москва)					
Возможность защитить ИС:	Да/нет	ИС в безопасности:	Да/Нет	<i>Раскрывали ли вы ИС?</i>		
ИС защищена	Да/нет	(Патент/авторское право/иное)				

Часть 2: РЫНОК

2a: Рыночная новизна

		Низкая	Новизна для рынка		Высокая
Новизна для института	Высокая	Новый для института		Новый в мире Новые продукты, создающие абсолютно новый рынок	
		Улучшения в продукте Новые продукты с улучшенными свойствами, заменяющие существующие	Новый для мирового рынка	Инновационная адаптация Новая линия продуктов, использующая передовые технологии	
	Низкая	Снижение стоимости Новые продукты, обеспечивающие те же свойства по более низкой цене	Перепозиционирование Существующие продукты, нацеленные на новые рынки	Рассекреченная военная технология	

2b: Существующие продажи (потенциальные продажи)

Описание сектора			
Существующие клиенты (потенциальные клиенты)			
Финансисты			
Характеристики рынка Конкурентоспособный/Защищенный/Оба (укажите уровень продаж)			
Товарооборот (миллионов рублей)	1999:	1998:	1997:

2с: Прогноз (если возможен)

Рост за счет:	Существующих секторов/ Существующих клиентов/	Новых секторов Новых клиентов	(укажите)		
Прогнозируемый товарооборот (миллионы рублей)	2000:	2001:	2002:		
Возможности, определяемые неоднородностью рынка		Нет/есть (опишите)			
Что нужно для реализации потенциала и роста	Техническая –	Доказательство идеи /	Развитие продукта /	Производственные возможности	
	Инвестиционная –		Усилие:	Капитал (млн рублей)	
	Рынок –	Каналы распределения /	Доверие	Клиент знает /	Клиент определен
	Время выхода на рынок –		Усилия:	Капитал (млн рублей)	
Предпочтительный вариант:	Лицензия	СП (разделение инвестиций и риска)	Самостоятельная работа	Иное	
Любые другие барьеры: Низкая платежеспособность граждан, неэффективное страховое обслуживание					

Часть 3: УПРАВЛЕНИЕ

Подготовлен ли бизнес-план?	Нет/Да
Имеется ли продукт-чемпион?	Нет/Да
Имеется ли надежная группа для развития продукта?	Нет/Да
Имеет ли институт необходимые навыки для развития и поддержки продукта?	Нет/Да
Имеется ли поддержка руководства?	Нет/Да
Согласуется ли эта разработка со стратегией и областью деятельности института?	Нет/Да

Часть 4: КАЧЕСТВО ПРОГНОЗА

Определен ли целевой сектор рынка?	Нет	Да (уточните)	Здравоохранение			
Известен ли размер целевого рынка?	Нет	Да (как велик)	Россия и СНГ			
Какова основа выбора целевого рынка и оценки доли на рынке	Нет	Догадки	Библиотечное исследование	Дискуссия с существующими клиентами	Дискуссия с потенциальными клиентами	Информация из официальных источников
	Иное	(уточните)				
Характер детального рыночного исследования	Нет	Определены потребности и предпочтения клиентов		Анализ конкурентов	Проверенная концепция	
	Иное	(уточните)				
Техническая оценка	Нет	Эскизный проект или/	Легкость изготовления/ доступность	Инвестиции в производство/ оценены	Затраты на производство/ оценены	
Финансовая оценка	Нет	Простая окупаемость/		Дисконтированный поток наличности/		
	Иное	(уточните)				

Часть 3. ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ КОММЕРЧЕСКАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ИНСТИТУТОВ

Краткий обзор

В части 3 в очень краткой форме анализируется ряд примеров положительной практики в области управления и коммерческой деятельности научно-исследовательских институтов и научно-производственных учреждений. Данный материал основывается на общепринятой в Европе положительной практике, которая модифицирована с учетом российской ситуации и культурных различий. В нижеприведенных десяти разделах рассматриваются десять областей, по которым проводится оценка институтов, описанная в части 1.

Из "Трагической истории доктора Фауста" Кристофера Марлоу, 1604 г.

"Сначала я обучу тебя основам, а затем ты станешь совершеннее меня".

Содержание

Раздел 3.1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

- 3.1.1. Цели и формулировка миссии
- 3.1.2. Концепция будущего организации
- 3.1.3. Ценности
- 3.1.4. Формулирование стратегии организации

Раздел 3.2. РУКОВОДСТВО

Раздел 3.3. УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ ФАКТОРАМИ

Раздел 3.4. ПЕРЕМЕНЫ В КУЛЬТУРЕ

Раздел 3.5. ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Раздел 3.6. ПОЛУЧЕНИЕ ОТ ЛЮДЕЙ НАИЛУЧШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ

Раздел 3.7. СИСТЕМЫ

3.7.1. Информационные системы

3.7.2. Корпоративное планирование

3.7.3. Финансовые и бухгалтерские системы

3.7.4. Системы обеспечения качества

3.7.5. Системы управления человеческими ресурсами

3.7.6. Системы управления безопасностью и решения проблем окружающей среды

3.7.7. Механизм продаж

Раздел 3.8. УПРАВЛЕНИЕ

Раздел 3.9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Раздел 3.10. ПОНИМАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Раздел 3.1. Цели и задачи

В данном разделе рассматриваются вопросы, касающиеся направления деятельности организации. В нем мы изложим четыре концепции, которые важны для любой организации:

- цели, включенные в поставленную задачу;
- концепция будущего;
- ценности;
- стратегические цели.

Эти концепции имеют лишь мало уловимые различия, которые заставляют задуматься. Вопросы бизнес-планирования и стандартов будут рассмотрены несколько позже.



3.1.1. ЦЕЛИ И ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ

Распространенная ирландская шутка:

Англичанин путешественник: Скажите мне, добрый человек, какая дорога ведет в Корк?

Ирландский фермер: Ну, сэр, если бы я ехал в Корк, я бы поехал туда не с этого места.

Формулировка миссии – это краткое определение, почему организация существует. Оно может включать некоторое описание ценностей, которые организация хочет перенять для себя или показать другим. Миссия полезна в качестве напоминания всем акционерам и прежде всего персоналу, о том, что должна делать организация. Она помогает сфокусировать деятельность на конкретных направлениях. Определение миссии должно быть следующим:

- быть кратким фундаментальным выражением идеи существования института;
- заключать в себе стратегическую, коммерческую, корпоративную и вспомогательную цель организации и, если возможно, ценности, которые будут пропагандироваться;
- содержать важную контрольную точку, по которой будет оцениваться правильность поставленных целей, выбранной стратегии и осуществляемой деятельности.

Например:

Формулировка миссии компании АЕА Technology:

“Одна из ведущих мировых компаний в области инноваций, АЕА Technology превращает науку в доход на благо своих клиентов и инвесторов”.

Одной из проблем, с которой сталкиваются многие давно существующие организации, является то, что заявленная ими задача или цели их деятельности соответствуют ситуации, сложившейся в прежние времена. Таким образом, даже организациям, которые имеют четкое понимание своей миссии, следует рассмотреть этот вопрос, чтобы обеспечить ее соответствие текущей ситуации и предвидимым будущим потребностям. Во многих случаях, когда организация

сталкивается с трудностями, это происходит потому, что у нее отсутствует цель, признаваемая и уважаемая работниками. В таких случаях необходимо заново определить цель или закрыть организацию. В качестве примера приведем случай с институтом атомной промышленности, чья роль заключалась в разработке новой ядерной системы. В конечном итоге, когда стадия разработки завершается и передается в обрабатывающую промышленность, институт должен поставить перед собой новую задачу, обеспечивающую работу нового завода с целью поддержания его безопасности и эффективности (т.е. это абсолютно новая для него роль). Наконец, срок эксплуатации ядерного объекта заканчивается, и он должен быть закрыт. Тогда этот атомный институт должен взять на себя опять новую роль, на этот раз по планированию и управлению безопасным выводом данного объекта из эксплуатации и утилизацией конечных отходов. На каждом из этих этапов организации требуется формулировать различные ценности, ставить различные задачи, придерживаться определенной культуры, устанавливать различные инвестиционные требования и иметь различные возможности. Все эти факторы приводятся в формулировке миссии или целей организации.

3.1.2. КОНЦЕПЦИЯ БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

Если в декларируемой задаче описывается цель, то Концепция будущего включает в себя вопросы развития и направления деятельности организации.

Формулировка декларируемой Концепции будущего организации содержит элементы данной Концепции. При формулировании Концепции Вы должны задать себе несколько вопросов:

- Что нам нужно достичь?
- Что мы хотим добиться?
- Как мы узнаем о том, что данная Концепция будущего реализуется?

Концепция будущего организации должна быть реально выполнимой, выгоды от ее реализации должны перевешивать затраты, а все работники данной организации должны разделять данную Концепцию. Концепция будущего четко предусматривает осуществление перемен и является руководящим документом для руководства, работников и других заинтересованных сторон. Она должна быть

кратко сформулированной, в ней должны быть обозначены признаки, свидетельствующие о достижении успеха, те уровни, которые должны быть достигнуты, и сроки. Кроме того, она должна быть “дерзкой”.

Из "Алисы в Стране Чудес" Льюиса Кэррола, 1865 г.:

Алиса: "Скажите, пожалуйста, каким путем мне отсюда выйти?"

Чеширский кот: "Это главным образом зависит от того, куда Вы хотите прийти".

Алиса: "А мне все равно куда".

Чеширский кот: "Тогда Вам неважно, каким путем отсюда выбираться".

Пример: Декларируемая Концепция будущего компании “АЕА Technology”

“Наша цель – к 2005 г. стать научно-технологической компанией, стоимостью 500 млн ф.ст., получающей треть своего дохода от международной деятельности”.

3.1.3. ЦЕННОСТИ

Существует такой взгляд на организации, как системы, которые поддерживаются как одно целое психологическими силами. Эти силы обычно определяются как роли, играемые членами, нормы и ценности. Роль каждого в организации обеспечивает структуру организации. Нормы определяют ожидаемые стандарты поведения, связанные с тем, какую роль играет каждый член организации (например, одежда, честность, экономия времени). Ценности – это (например, лояльность) обычно общие убеждения, которые представляют идеологию организации (то есть ее корпоративную культуру).

Ценности компании определяют ее поведение и могут стимулироваться старшим руководством посредством точного указания того, что важно для компании. Меняющиеся обстоятельства требуют изменения культуры и ценностей. Например, компании “АЕА Technology” при ее превращении из государственной научной организации, занимающейся НИОКР, в компанию, предоставляющую ус-

луги в сфере науки и технологий, пришлось поменять ценности. Выдержка из определения новых пропагандируемых ценностей компании “AEA Technology” следующая: *“Мы ценим своих работников за их квалификацию в коммерческой и технической областях, за их преданность своему делу и желание всемерно удовлетворять запросы клиентов”*.

Изменение роли и норм, чтобы достичь новых бизнес-целей, является относительно простым процессом. Более трудно признать, изменить и применять общие ценности, но это является ключевым моментом в достижении успешного управления изменениями. Механизмы управления, такие как формулировка миссии, формирование политики, организационные ритуалы, логотипы и процедуры – все они были применены в национальных программах по изменению лабораторий, чтобы ускорить появление новых ценностей и способствовать развитию более коммерческой культуры. Однако опыт компании “AEA Technology” показал, что успешное использование таких механизмов для достижения корпоративных целей очень зависит от руководства и отношений между людьми внутри самой группы, и от того, как это все воспринимается.

В приведенной ниже таблице мы сравниваем ценности, которые могут относиться к четырем различным типам организаций. Это – примеры довольно-таки устоявшихся ценностей “в чистом виде”, и большинство организаций должны использовать их в различных сочетаниях. И действительно, не такое это необычное или неправомерное дело, чтобы различные структуры организации придерживались различных ценностей, которые должны отражать выполняемые ими различные функции, если только все эти структуры принимают общий для этой организации перечень ценностей. Например, производственный отдел может принять ценности, обеспечивающие надлежащие производственные стандарты, а исследовательский отдел – новизну и своеобразие разработок. Вместе с тем, и тот и другой отделы нацелены на то, чтобы удовлетворять потребности отрасли и запросы клиентов. Компания как единое целое должна ценить своих работников. Фактически, существует некая иерархия, как мы надеемся, совместимых ценностей, начиная с уровня самой организации вниз через уровень отделов до отдельного лица. Когда существующие на низовом уровне ценности вступают между собой в конфликт, возникает проблема, которая должна быть быстро решена руководством с тем, чтобы остановить саморазрушение организации. (См. пример с компанией “Pluto Communications” в Специальной теме 1 “Создание группы”).)

НИОКР	Производство	Услуги	Коммерческая деятельность
Отличное качество научных работ	Качество товара	Забота о клиентах	Обслуживание клиентов
Безопасность и минимальное отрицательное влияние на окружающую среду	Безопасность и минимальное отрицательное влияние на окружающую среду	Качество услуг	Конкурентоспособность
Стремление открыть или изобрести то, что еще не открыто и не изобретено	Минимизация рисков	Устранение рисков	Рассчитанный риск
Репутация в научном мире	Безопасность и хорошая производственная репутация	Своевременность услуг	Честность и репутация
Деятельность для бюджета	Соответствие объема производимой продукции затратам	Деятельность для бюджета	Соотношение между стоимостью заказа и затратами на его выполнение
Минимизация накладных расходов	Контроль затрат, отходов и товарно-материальных запасов	Контроль затрат	Оптимизация цены при минимальных затратах
Самостоятельно поставленные цели	Коэффициент текучести персонала и соотношение годовых продаж компании к стоимости ее активов	Соблюдение установленных стандартов	Доходность инвестированного капитала

Можно придерживаться и так называемых минусовых ценностей – стремиться оказывать минимум услуг клиенту по наиболее высоким ценам, делать так, чтобы карьерный рост отдельных лиц происходил в ущерб рабочим отношениям, максимизировать нормы выработки при минимальном уровне безопасности, не ценить исследовательские и маркетинговые разработки, осуществляемые с целью

снижения затрат, нарушать правовые нормы при высокой степени вероятности не быть пойманным на этом и т.д. Компании, которые так работают, могут в краткосрочной перспективе получить прибыль, однако в долгосрочной перспективе их ждет неизбежное вырождение.

3.1.4. ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия в реальности представляет собой ряд стратегических целей, прокладывающих путь к реализации Концепции будущего данной организации. Как и в военной области, стратегия имеет дело с долгосрочными целями (победа в войне), а установление очередности действий – это достижение краткосрочных целей (одержание победы в отдельных битвах). В стратегии оговаривается, как будет меняться данная организация. Она определяет направление деятельности, а решения о том, какие практические меры должны быть приняты, принимаются по ходу действия в зависимости от конкретной ситуации.

При разработке набора вариантов стратегии не забывайте следующее:

- для определения всех возможных вариантов требуется воображение;
- рассматривайте даже неприятные для Вас варианты;
- попытайтесь взглянуть на структуру Вашей организации с точки зрения процессов, которые имеют в ней место;
- посмотрите, какова сегментация рынка и товаров (см. Специальную тему 2 “Стратегический маркетинг”);
- проанализируйте связи с Правительством, а также коммерческую деятельность;
- отделите основную деятельность от неосновных видов деятельности;
- выберите основные варианты и найдите надлежащий компромисс между их преимуществами, с одной стороны, и затратами и рисками – с другой.

Когда будут выбраны основные варианты стратегии, они станут стратегическими целями организации. Они должны быть реально достижимы и должны вызывать к себе доверие. Кроме того, должно быть так, что на рабочем уровне эти стратегические цели можно было бы подразделить на более мелкие цели. Стратегические цели будут касаться скорее более широких шагов, чем мелких этапов, направленных

на достижение концепции будущего организации. Это может включать принятие решения по созданию дочерних предприятий для осуществления продаж или организацию производства, решения внедриться на новые рынки, решение изменить культуру данной организации или решение о покупке компании, продаже подразделения с целью установления нового соотношения сил в технических характеристиках или в доступе к рынку и т.д. Эти более мелкие цели на основных этапах необходимо будет сверять и принимать решение, продолжать или не продолжать идти в данном направлении. Стратегия определяет направления, но не правила, и если ситуация меняется или реализация данной стратегии свидетельствует о том, что принятые ранее допущения не подтверждаются, тогда стратегия должна меняться.

Упражнение

Полезно в письменном виде зафиксировать вышеописанные стадии в стратегическом плане, который пересматривается либо ежегодно, либо через год. Такой документ может иметь следующую структуру:

1. *Задача и Концепция будущего.*
2. *Краткое описание позиции данной организации на рынке.*
3. *Компетенция и активы.*
4. *Варианты развития:*
 - *Организационные изменения,*
 - *Новые системы,*
 - *Разработка товара (НИОКР),*
 - *Потребности в инвестициях.*
5. *Стратегические цели.*
6. *Действия, которые должны быть предприняты в рамках реализации каждой из стратегических целей.*

Напишите для Вашей организации стратегический план с учетом вопросов, поднятых в данном разделе, сформулируйте задачу и Концепцию будущего Вашей организации, о которых Вы собираетесь заявить, выберите один или два варианта развития.

Главная мысль данного Раздела

С принятием четкой Концепции будущего и определением целей у всех заинтересованных сторон возникает ясное понимание характера деятельности организации. Все, что в дальнейшем будет осуществляться в этой организации, должно работать на реализацию ее Концепции будущего.

Раздел 3.2. Лидерство

Вопрос о лидерстве будет еще рассмотрен в Специальной теме 1 "Создание группы", поэтому в данном разделе мы сосредоточимся на некоторых основных элементах надлежащей практики. В первую очередь мы должны разделить понятия "лидерство" и "управление". Управленцы (менеджеры) обеспечивают функционирование компании, они должны быть компетентны и реализовывать начертанную для них политику. Лидеры существуют для осуществления изменений, они создают политику, и поэтому для них должны быть характерны вдохновение и оригинальность, они должны указывать путь к лучшему будущему. Тогда это достойные руководители. Однако они могут руководить эффективно, но при этом указывать дорогу, которая может привести их сторонников к нанесению ущерба организации. Лидеры, обладающие здоровыми взглядами и испытывающие необходимое для работы вдохновение. Поэтому, если такие встречаются их надо ценить. Без руководства возможности достижения организацией реальных успеха и роста ограничены. Все мы можем привести примеры руководителей, вместе с тем вопрос этот несколько более сложен, чем кажется на первый взгляд.

Английский детский стих:

Великий старый герцог Йорка, у него было десять тысяч человек. Он повел их строем на вершину холма, а потом – строем снова вниз. Когда они были наверху, они были наверху, когда они были внизу, то они были внизу. Когда они были лишь на полпути вверх, они были и не наверху, и не внизу.

Когда организация переключает свое внимание на новый более коммерческий подход, тогда в НИИ должен обязательно быть руководитель, способный разработать бизнес стратегию, довести ее до сведения персонала и акционеров и убедить их подключиться к работе по новому направлению. Везде, где в Европе в лабораториях были успешно и быстро осуществлены ориентированные на рынок изменения, было сильное, склонное к осуществлению изменений руко-

водство. Примером таких изменений могут послужить ускоренное развитие голландской лаборатории ECN после назначения на пост руководителя профессора Ван дер Крооненберга в 1989г., и начальная диверсификация компании AEA Technology в Великобритании, начатая доктором Вальтером Маршаллом в семидесятые годы.

Существует два основных типа лидера. Первый тип – это руководитель, склонный к осуществлению изменений. Для него характерна самоуверенность в себе, он чувствует потребность в достижении целей, рассматривая проблемы как возможность достижения этих целей. Такой тип руководителя необходим, когда существует потребность в крупных переменах. Руководство, склонное к осуществлению изменений, – это набор способностей человека, которые позволяют руководителю признать необходимость проведения изменений, создать соответствующую концепцию будущего организации, осуществить эти изменения и реализовать концепцию. Применив эту теорию, и Ван дер Крооненберг из ECN, и Маршалл из AEA Technology оказались именно руководителями первого типа, поскольку они создали эмоциональный подъем и желание своего персонала, правительственных спонсоров, заказчиков провести изменения в своих соответствующих лабораториях. Оба они обладали личным обаянием и умели снискать популярность в массах, умели воодушевить и достигали высоких успехов в осуществлении изменений. Второй тип руководителя является более распространенным – это тип делового лидера. Такой лидер способен полностью разобраться в том, как работает данная организация, и добиться от работников максимума того, что они могут дать, реализуя это посредством делегирования полномочий и своего примера. Такой тип руководителя необходим для укрепления роста организации и поддержания импульса, заданного проведенными крупными переменами.

Руководство – непростое понятие, поэтому ниже приводятся четыре набора черт, характерных для руководителя:

Харизматический – вдохновляет через личное обаяние и эмоциональный призыв	↔	Нехаризматический – вдохновляет своей компетенцией
Автократический – навязывает	↔	Демократичный – убеждает
Мечтатель – увлекает работников Концепцией будущего	↔	Манипулятор – осуществляет жесткий контроль за работниками
Активный – мобилизует всех	↔	Пассивный – передает другим все свои полномочия

Помимо этих черт, можно отметить и другие отличительные черты руководителя:

- ☞ вера в свои силы, энтузиазм, решимость и позитивное мышление,
- ☞ решительность,
- ☞ желание взять на себя ответственность,
- ☞ умение побуждать людей к действиям и доводить до их сознания мотивировку этих действий,
- ☞ умение вести переговоры и находить компромиссы,
- ☞ желание передавать свои полномочия другим людям.

Важно также отметить, что руководители могут в известной степени применять стили работы, которые подходят к текущей ситуации. Важно также отметить, что люди используют свою собственную личностную систему оценки, когда рассматривают руководителя и, когда судят о его действиях, отношении к людям и работе и принимаемых решениях. Следовательно, самое лучшее для лидера, это личное субъективное мнение.

Национальные и половые различия могут также сильно повлиять на то, как воспринимают руководство. Помимо политических и социологических различий, на образ мышления людей влияют национальные культурные факторы. Например, степень неравенства в обществе в Великобритании гораздо меньше по сравнению с Россией. Россия – это коллективистская страна, где люди сильно зависят друг от друга. Связь между людьми гораздо слабее в Великобритании. Русские более не решительны, чем британцы, и чувствуют себя менее защищенными. Это порождает психологическую потребность зависимости среди русских, которым не хватает власти, которые частично удовлетворены автократическим руководством и централизацией власти. Это имеет последствия для стиля руководства. В России среди подчиненных очень распространено избегать принимать участие в принятии руководящих решений и ждать автократического руководства. Но подчиненные могут обычно найти способы повлиять на своих руководителей.

Руководители могут быть руководителями любого уровня, необязательно это руководители высшего звена. В организации необходимо воспитывать руководителей. Ниже приведены несколько методов, позволяющих развить лидерские качества:

- ☞ делегирование полномочий,
- ☞ постановка цели, наставничество, обучение перспективных молодых менеджеров по краткому учебному курсу,

- премирование в зависимости от показателей работы,
- продвигать по службе на основе компетентности и склонности к инновациям, но не на основе длительности пребывания на должности.

Руководство – это лишь один из наборов атрибутов, необходимых для организации. Специальная тема 1 “Создание группы” посвящена описанию более широкого набора атрибутов, а также тому, как их можно оценивать.

Упражнения

Проанализируйте, какие работники высшего звена имеются в Вашей и других, связанных с ней, организациях. Какими характеристиками руководителя они обладают? Требуется ли текущая ситуация именно такого руководителя? Для осуществления перемен, и опять же для обеспечения доходов, а также для продолжения более стабильного роста зачастую необходимо поменять руководство.

“Лидерский” потенциал работников может оцениваться по имеющимся у них качествам, которые помогут им стать руководителями. Используйте приведенную на следующей странице таблицу для оценки количества работников в Вашей организации, включая Вас, и поразмышляйте о том, как воспитать из работников, имеющих необходимый положительный потенциал, будущих руководителей.

Основная мысль данного раздела

Для осуществления новаций в бизнесе необходимо, чтобы действия руководителей всех уровней данной организации были последовательны, а сами они были коммуникабельны по отношению к работникам. Руководители должны осознавать необходимость перемен. Реализация новых подходов – главное, чем они должны постоянно заниматься.

Примерная форма оценки лидерских качеств

Ставьте в квадратиках оценки работникам в диапазоне от 0 (нет таких качеств) до 10 (обладает всеми этими качествами), а затем суммируйте эти очки. Если при окончательном подсчете количество очков превысит 75, это будет свидетельствовать о том, что данный работник обладает необходимым потенциалом, чтобы стать руководителем.

ОЦЕНОЧНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
Имя, фамилия:	Группа:
Перечисленные ниже сферы компетенции представляют собой ряд еще более важных для достижения успеха черт человека как руководителя, и данная оценка должна производиться на их основе.	
СФЕРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	Оценка
1. Инструктирование и контроль Определяет действия других для достижения конкретного результата. Берет на себя контроль за ситуацией. Направляет работу и руководит работой рабочих групп. Дает руководящие указания другим.	
2. Коммуникабельность и влияние Четко выражает мысли и чувства как в устной, так и в письменной форме. Способен взаимодействовать с другими в самых различных ситуациях. Представляемая им информация убеждает.	
3. Чувство уверенности в рамках социума Обладает естественной убедительностью, создавая о себе благоприятное первоначальное впечатление, которое затем сохраняется. Уверен в себе, но осознает свой предел. Другие чувствуют с ним комфортно, поскольку он знает, что сказать. Взаимодействует с другими в самых различных ситуациях, не проявляя ненужной нервозности.	
4. Способность работать в группе Всемерно участвует и работает совместно с другими над созданием эффективной рабочей группы. Способствует тому, чтобы члены группы вносили свой вклад в эту работу. Старается расширить возможности группы. Работает как часть группы на то, чтобы последняя выполнила свою задачу.	
5. Планирование и организация деятельности Осуществляет опережающую стратегию и принимает меры заблаговременно, четко осознавая приоритеты. Заглядывает вперед, чтобы понять, каковы могут быть последствия его действий. Для выполнения задач правильно распределяет ресурсы.	

СФЕРЫ КОМПЕТЕНЦИИ	Оценка
<p>6. Понимание потребностей клиента и задач коммерческой деятельности Понимает связь между прибылью и обслуживанием клиента. Может поддерживать баланс между необходимостью получить прибыль и оказать услугу клиенту. Способен понять, согласиться и удовлетворить требования клиента.</p>	
<p>7. Способность аргументировать Умеет обосновывать действия устно и на цифрах. Способен критически оценить ситуацию и – после ее анализа – принять решение. Думает быстро и ясно. Может выдавать прогрессивные идеи.</p>	
<p>8. Творческое мышление Выдает новые идеи, имеющие практическое применение. Поощряет и ценит творческие способности других людей. Способен анализировать проблемы, ставить под сомнение существующие процедуры или методики с целью их совершенствования.</p>	
<p>9. Упорство и гибкость Способность разобраться в вещах, несмотря на прессинг и стрессовую ситуацию. Оптимист и обладает позитивным мышлением. Помогает людям добиться максимума от открывающихся благоприятных возможностей и достичь наилучших результатов при решении острых проблем.</p>	
<p>10. Энергия и целеустремленность Приводит все в движение. Энергичен, его не надо заставлять. Способен выполнять большие объемы работы в установленный период времени. Можно быть уверенным в том, что он не будет ставить свои личные интересы и цели выше интересов и целей группы.</p>	

Раздел 3.3. Управление внешними факторами

Под внешними факторами понимаются факторы, оказывающие влияние на функционирование организации извне. Основными компонентами являются:

- ⤷ политические и юридические рамки,
- ⤷ цели экономического и национального развития,
- ⤷ технологическое и операционное окружение,
- ⤷ социальные и культурные аспекты.

Политические/юридические <ul style="list-style-type: none">⤷ Политика правительства⤷ Закон о занятости⤷ Условия доноров	Экономические <ul style="list-style-type: none">⤷ Бизнес-условия⤷ Конкуренция⤷ Цена и качество продукции
Социальный/культурный <ul style="list-style-type: none">⤷ Демографический⤷ Распределение дохода⤷ Образ жизни⤷ Уровень образования	Технологические <ul style="list-style-type: none">⤷ Новое оборудование⤷ Скорость трансфера технологий⤷ Степень устарелости

Обычно необходимость в осуществлении перемен возникает под воздействием внешних факторов, однако характер изменений может определяться внутренними факторами. Наиболее распространенным видом внешних изменений является сокращение бюджета или отказ от поддержки реализации миссии учреждения. Эффективная организация деятельности обладает способностью прогнозировать возникновение внешних перемен или по крайней мере предполагать вероятность возникновения непредвиденных ситуаций с тем, чтобы смягчить влияние внешних факторов. Что же представляют собой эти внешние силы, оказывающие влияние на работу учреждения? К сожалению, таких сил множество, и на некоторые из них институт может воздействовать, на некоторые же – только опосредованно, если вообще это бывает возможно. Приведенная ниже схема демонстрирует некоторые из основных оказывающих влияние внешних факторов.



Что Вы можете сделать для реализации опережающей стратегии в отношении внешних факторов влияния?

Один из процессов:

- выявить воздействие внешних сил и оценить приоритет данного воздействия,
- оценить уровень риска института в результате воздействия этих сил,
- применить приемлемые аспекты для стратегического подхода для снижения неблагоприятного воздействия,
- определить степень успеха и затем исходя из этого контролировать прогресс.

По крайней мере отчасти российские учреждения знают, что делать для этого, поскольку их директора тратят много времени на взаимодействие со спонсирующими организациями с целью получения необходимой информации и с целью осуществления попытки сохранить финансирование. Предлагаем отнестись к данному процессу несколько более формально и включить в него некоторые моменты. Вопросы, касающиеся рынка, рассматриваются отдельно.

Правовой статус – сделайте так, чтобы он был определен и соответствовал текущему моменту, а также чтобы были признаны варианты и механизмы его изменения.

Целевые рабочие показатели и стандарты услуг – где это применимо, обеспечьте их согласованность и признание. Если не существует никаких стандартов, подумайте, может, некоторые из них стоит создать для того, чтобы ваши бенефициарии могли видеть, как у вас идут дела, а также для того, чтобы перед вашими работниками стояли цели, которые должны быть достигнуты.

Коммерческие и некоммерческие цели – обеспечьте, чтобы данный институт имел ряд четко определенных стратегических целей, проанализируйте эти цели с точки зрения новой информации о ситуации, в которой находится данный институт.

Правовые нормы и стандарты качества – сделайте так, чтобы работники понимали, в чем состоят их обязанности, это делается для того, чтобы соблюдались стандарты. Создайте механизм анализа показателей работы.

Национальная и международная политика – постоянно активно анализируйте влияние внешних факторов, существующих в России и за границей, которые могли бы повлиять на деятельность института. Рассмотрите возможность издания внутреннего информационного бюллетеня или размещения Интернет-страницы, посвященной проблемам управления, с тем, чтобы работники, ответственные за коммерческую деятельность, были в курсе происходящего.

Анализируйте требования, предъявляемые к работникам, и количество имеющихся работников – в контексте стратегического плана организации и наличия квалифицированных молодых людей на местах. Если существует некий разрыв, подумайте, как решить эту проблему.

Проведите для института анализ риска – посмотрите, какие события вероятнее всего могли бы оказать негативное влияние на будущее развитие института, и проанализируйте их, проводя заседания с так называемыми мозговыми атаками. Это необходимо для поиска вариантов, которые бы помогли придать деятельности института большую гибкость. Регулярно обсуждайте положение института со спонсирующей организацией и решайте, какие было бы позволено осуществить действия.

На кого влияет данная организация и кто оказывает влияние на нее? В США, и особенно в Великобритании, все большее внимание уделяется стоимости компании для акционеров, т.е. концентрации усилий с целью получения прибыли и повышения стоимости активов. В то же время есть понимание того, что здесь существует еще большая группа людей, испытывающих влияние организации и до некоторой степени зависящих от нее. Отношения в сфере государ-

ственной службы довольно сложны. Даже частные компании должны – в долгосрочной перспективе – уделять внимание этим другим людям или же последствиям, которые могут нанести ущерб компании и ее акционерам. Была создана Концепция политики в отношении заинтересованных лиц, и ниже приведен перечень заинтересованных лиц типичного института.

СТРУКТУРА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ

Владельцы и финансирующие учреждения и лица



Следует с вниманием отнестись к нуждам и важным проблемам каждой группы заинтересованных лиц. Например, для местного сообщества значимыми проблемами являются негативное воздействие на окружающую среду и перспективы занятости. Реализация политики в отношении заинтересованных лиц должна помочь определить основные вопросы, которые могут вырасти в проблемы, если не заниматься их решением. Поддержание связи с заинтересованными лицами также необходимо для того, чтобы им была понятна реальная ситуация и чтобы они не полагались на слухи. В некоторых случаях связь может быть прямой, в других – потребуются устанавливать связь с местными средствами информации и подготовки новостей. Следует проявлять осторожность, контролируя то, какой создается образ данного института. Новостные информационные средства очень положительно воспринимают предоставление им предварительно подготовленного в письменном виде экземпляра, содержание которого они могут использовать. Это может обеспечить точность информации и ее верный тон. Больше времени займет создание корпоративного имиджа данной организации, и нужно будет контролировать все контакты со средствами массовой информации с тем, чтобы вносить свой вклад в создание имиджа.

Непредсказуемые события, такие, как пожары, несчастные случаи и природные катаклизмы, не могут быть спрогнозируемы по определению. Вместе с тем, частота их возникновения по вине людей может быть снижена посредством принятия надлежащих предупредительных мер. Так, с помощью таких мер можно смягчить негативное воздействие таких природных катаклизмов, как сильные ветры, наводнения и землетрясения. Классический случай – крупная Чернобыльская катастрофа повлияла на развитие целых отраслей. Такое событие несет в себе угрозу и определенные возможности, так что следует задуматься над планированием своей деятельности на случай возникновения чрезвычайных обстоятельств и необходимости преодоления последствий катастроф.

Кратко говоря, контроль и влияние внешней среды, вместе с соответствующей адаптацией стратегии, чтобы получить преимущества от изменений, очень важны для успешного бизнеса.

Упражнение

Составьте перечень внешних факторов и основных организаций, имеющих влияние на Вашу организацию. Составьте в письменном виде ряд наиболее вероятных сценариев, которые могут произойти во взаимоотношениях в ближайшие пять лет. Проанализируйте последствия этих изменений. Затем подумайте, какие сегодня могут быть предприняты действия, чтобы уменьшить воздействие этих изменений. Посмотрите, есть ли такие мероприятия, которые могут быть проведены в ответ на целый ряд различных изменений. Будьте изобретательны при продумывании вариантов решений. Рассмотрите влияние действий на бизнес при наличии внешних изменений и при их отсутствии. Действительно ли защитные мероприятия способствуют получению дохода и функционированию организации во всех случаях?

Главная мысль данного раздела

Для улучшения перспектив развития вашей компании желательно осуществлять опережающую стратегию в отношении воздействий внешних факторов. Такая стратегия поможет смягчить негативное влияние внезапно возникших перемен и помочь достижению ваших стратегических целей.

Раздел 3.4.

Перемены в культуре

Английская поговорка:

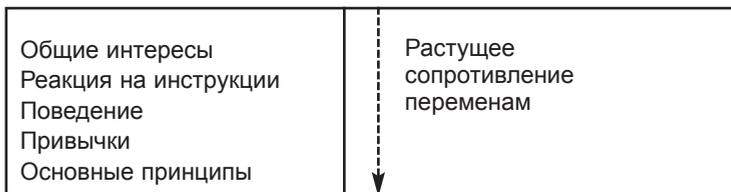
Перемены так же хороши, как и отдых

Перемены в организации никогда не должны проводиться ради самих перемен. Перемены должны осуществляться с определенной целью, их следует претворять в жизнь, зная важнейшие факторы успеха, которые могут быть рассчитаны. Это позволит Вам судить о том, какой успех достигнут. Так когда же необходимо проводить перемены? Даже если декларируемая учреждением задача остается прежней, все равно необходимо осуществлять перемены с тем, чтобы учитывать меняющиеся внешние условия и повышать эффективность. Вместе с тем, чаще бывает, что осуществление перемен происходит по причине необходимости изменения декларируемой задачи организации, которая, в свою очередь, претерпевает изменения из-за меняющихся обстоятельств. Это неизбежно будет означать рост степени коммерциализации деятельности организации. Чтобы соответствовать потребностям изменяющегося мира и поддерживать эффективность и конкурентоспособность, изменения в организации должны проводиться на протяжении неопределенно долгого времени, в этом смысле они схожи с “перманентной революцией”. Некоторые люди ощущают в этой связи некоторый дискомфорт, однако у большинства западных компаний и институтов, занимающихся НИ-ОКР, существует понимание того, что все должно подвергаться изменениям. Это ощущение, возможно, стало отчасти результатом революции в области информационных технологий, имевшей место в последние 20 лет. Возросла скорость коммуникаций, и теперь время на внедрение новой технологии сократилось всего до двух лет.

Лев Троцкий "Новый курс", 1923 г.:

Именно для нас, коммунистов, революция не заканчивается после той или иной политической победы или после осуществления той или иной социальной реформы. Она продолжается, и ее единственно возможное окончание – это построение социалистического общества.

Может сначала показаться, что перемены – это перемены так называемого материального плана – появление нового оборудования, новых систем, новой организации труда и новых ролевых функций. Однако, это лишь кажущееся впечатление. Если не происходит перемен в культуре данной организации, такие перемены не принесут должного эффекта, и новая цель будет достигнута лишь частично. Трудно менять культуру, но над этим надо работать. Эти перемены должны осуществляться сверху, и работникам не должно ничего оставаться, как согласиться с ними. Одновременные “материальные” перемены, особенно проведение структурных изменений в организации может способствовать более основательному проведению перемен в культуре.

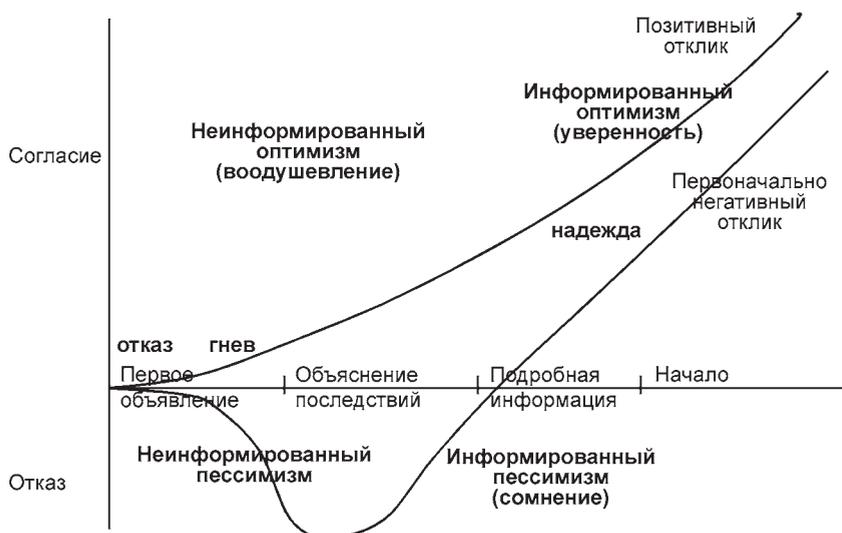


Изменения культуры должны иметь несколько уровней и касаться отдельных лиц. Работники должны принять новую систему взглядов, а именно новые основные принципы как самый “глубокий” уровень изменений.

Данные культурные изменения должны просачиваться в организацию с целью приведения ее к коммерческого успеху. Это требует от лидеров поднять в подчиненных ожидания, вселить и использовать их эмоциональные факторы – изменить процесс мышления на предмет того, каковы желания, возможности и нужды.

Перемены могут осуществляться несколькими методами. Обычно они проводятся “сверху вниз”, организуются семинары, на которых все подробно объясняется, подбираются аналогичные группы работников, которым предстоит принять данные перемены. Вероятнее всего, что те, на кого изменения повлияют наиболее сильно, примут их быстро. Проблемы могут возникнуть с так называемыми маргинальными работниками, занятыми в сферах неосновной деятельности, – они могут отвергнуть данные перемены как к ним не относящиеся. Это важная проблема, и один из вариантов ее решения состоит в том, чтобы выделить эти неосновные виды деятельности в отдельную организацию, возможно, трансформируя ее в частный сектор. Это поможет повысить эффективность таких видов деятельности и предоставить гражданам более широкие возможности использования результатов труда таких работников.

Люди воспринимают перемены по-разному. Некоторые работники могут воспринимать их с оптимизмом, даже с поддельным оптимизмом. Другие работники могут быть шокированы такими новостями, и их реакция будет негативной. Во всех случаях важно организовать предоставление информации, что поможет работникам согласиться с изменениями и даст им возможность обсудить свое отношение к переменам с другими. В некоторых случаях работникам может потребоваться помощь в преодолении стресса, вызванного переменами. Важно информировать людей о том, какую роль они будут играть в течение периода, когда будут производиться перемены, неопределенность – самый главный враг. Чтобы обозначить перемены, будет полезно изменить название организации, ее логотип и корпоративный имидж. Принятие нового имиджа должно отмечаться на разных мероприятиях, и работники должны принимать участие в приемах, организованных для местных сообществ и средств массовой информации и призванных информировать их о новом имидже. Производство значков, маек или кепок с изображением нового имиджа компании способствует воспитанию чувства преданности ей.



Схема, иллюстрирующая то, как работники реагируют на процесс перемен.

Осуществив первый этап перемен, необходимо провести семинары, организовать более продолжительный процесс обучения и информирования работников. Следует проверить, применяются ли новые ценности, проявляемые в культуре, и если есть признаки того, что это отсутствует, необходимо принять меры по исправлению такого положения. Например, переход от финансирования исследований из бюджета к проведению исследований на контрактной основе для платящих клиентов требует понимания потребностей клиентов. Должны выявляться случаи задержек с доставкой или непредоставления клиенту того, о чем было договорено. Такие ситуации должны быть исправлены, иначе пострадает репутация данной организации. Следует установить новые рабочие стандарты и в некоторой степени увязать их с вознаграждениями, получаемыми работниками. В приведенном ниже перечне показано, каким образом должны быть изменены основные ценности в сфере НИОКР при переходе к коммерческой деятельности:

Администрирование	→	Лидерство
Бюрократическая иерархия	→	Создание рабочих групп
Упор на науку	→	Упор на прибыль
Неприятие рисков	→	Соразмерный риск
Концентрация усилий на выполнении программ	→	Гибкость и реакция
Упор на технологии	→	Концентрация внимания на рынках и продуктах
Контроль за выполнением программ	→	Потребности рынка и развития бизнеса
Трата денег	→	Зарабатывание денег
Отслеживание расходов	→	Снижение расходов

Упражнение

Поразмышляйте о тех переменных, которые уже осуществлялись ранее и о том, как Вы лично реагировали на них. Изменились ли Вы после? Затем подумайте о возможных переменных в Вашей организации и о том, какие меры можно было бы предпринять, чтобы облегчить принятие этих перемен и новой культуры.

Главная мысль данного раздела

Изменить свой подход и поведение от ориентации на поставленную задачу к ориентации на запросы рынка для персонала нелегко. Это долгий, трудный и болезненный путь, в процессе которого бывают катастрофы и несчастные случаи. Однако получаемые в конечном итоге результаты стоят того, чтобы выбрать этот путь, и многие люди сумеют приспособиться к новым условиям.

Раздел 3.5.

Потенциальные возможности

Английская поговорка:

За все братья и ничего толком не уметь

Для того, чтобы Ваша организация добилась успеха, Вам необходимо располагать нужными возможностями и оборудованием. На самом деле, главный “актив” Вашей организации – это ее работники, но все же этого “актива” недостаточно для движения вперед, в особенности, если Вы стремитесь расширить коммерческую деятельность. Этот раздел посвящен вопросу о том, как эффективно управлять ресурсами. Термин “компетентность” зачастую применяется для описания всех тех знаний, качеств и навыков, которые необходимы для надлежащего выполнения работы.

Первое, что надо сделать, это обеспечить знание Вами Ваших нынешних работников. Следует провести некую “инвентаризацию” персонала, его потенциальных возможностей, данные о которых должны храниться в некоей доступной базе данных. Эта база данных должна содержать следующую информацию:

- образование и квалификация;
- особые навыки, такие, как способность говорить на иностранных языках или пользоваться определенным оборудованием;
- наличие особых способностей в некоторых областях;
- данные об опыте работы над проектами или по отдельным рабочим направлениям;
- какие-либо интересы или желания в отношении дальнейшего развития организации или ее дальнейшей работы;
- к какой работе более всего годен данный работник;
- текущие обстоятельства, семья, возможность допоздна задерживаться на работе или ездить в зарубежные поездки и т.п.

Точно так же необходимо записать, какое у института имеется оборудование. База данных о работниках и оборудовании будет полезна для планирования и для оценки их возможностей взяться за новую работу.

Следующий шаг – оценка будущих требований к наличию потенциальных возможностей. При подготовке стратегического плана следует определить требования, предъявляемые к работникам. Затем каждое такое требование сверяется с характеристикой каждого отдельного сегодняшнего работника, и таким образом выявляются имеющиеся пробелы. Очень важно хорошо знать своих работников и предъявляемые к ним требования. Если количество штатных работников строго фиксировано и обусловлено внутренними для организации проблемами, в стратегическом плане основное внимание должно быть уделено тому, как наилучшим образом использовать имеющиеся потенциальные возможности. Следует также рассмотреть вариант заключения краткосрочных контрактов на использование потенциальных возможностей отдельных людей. Контракты со сторонними организациями и лицами заключаются преимущественно на использование возможностей работников в сфере неосновной для данной организации деятельности и на оказание вспомогательных услуг. Легче управлять немногочисленной организацией, сосредоточенной на выполнении строго определенной работы. Это также является наилучшим вариантом для случая, если перспективы с расширением деятельности туманны, а ведь количество работающих по контракту легко может быть отрегулировано. Вместе с тем, в рамках выполнения долгосрочных обязательств основной персонал организации является самым важным ресурсом.

Каждый штатный работник должен иметь четкое описание своих должностных обязанностей, – определение поставленных перед ним задач, которое должно часто обновляться, а также перечень сфер ответственности и целей, степень реализации которых поддавалась бы измерению. Каждый штатный работник должен иметь некий план развития, даже если в плане просто констатируется, что его возраст близок к пенсионному, и никакое развитие не предусмотрено. Более молодые работники должны ясно осознавать, какое обучение им требуется и на какое они имеют право. План развития должен регулярно анализироваться совместно с его работником для того, чтобы этот план соответствовал требованиям, предъявляемым как к самому работнику, так и к данной организации.

Главный элемент будущего успеха – наличие навыков в сфере основного вида деятельности. В этом должно помочь установление и поддержание связи с высшим учебным заведением. Кроме того, в этом будет заинтересовано большинство технически способных работников, которые будут поддерживать контакты со студентами и заниматься по совместительству преподаванием. Если нет подходя-

щих учебных курсов и их невозможно организовать, в рамках данного института следует организовать обучение, проводимое специалистами. Специально отобранные технические работники также должны получать образование в коммерческой области, поскольку именно лучшие специалисты в сфере маркетинга и продаж понимают техническую природу продукта и предлагаемых услуг.

Зарплата – важный элемент привлечения и сохранения основных кадров работников. За наличие навыков и опыта в “дефицитных” областях следует устанавливать стимулирующие выплаты. Кроме того, всегда полезно часть таких выплат увязывать с выполнением согласованных задач.

Упражнение

Подумайте, какие навыки требуются для достижения стратегических целей Вашей организации. Вы уже располагаете нужными работниками или нужно набирать или обучать новых работников? Подумайте, как сформулировать будущее требование к организации в отношении ее потенциальных возможностей.

Главная мысль данного раздела

Сначала надо взять максимум от того, что Вы уже имеете. Затем надо определить, чего не хватает и как Вы можете это получить.

Раздел 3.6.

Получение от людей наилучших показателей работы

Мотивация объясняет, почему люди вступают, успешно прогрессируют и остаются в институте. Она также объясняет, с какого ракурса штат сотрудников думает об институте – как сотрудник, производитель товаров и услуг либо как важный орган в регионе/стране. Это может определяться как возможность для стимулирования сотрудников улучшить их работу для того, чтобы отвечать установленным стандартами целям.

Стимулирование – еще одна сложная тема. Более подробно она описана в Специальной теме 1 “Создание группы”. В данном разделе мы лишь коротко остановимся на описании основных действий, которые могут быть предприняты для стимулирования работников, и прежде всего как избежать действий, которые вызовут потерю у работников интереса к работе.

Который из двух вариантов утверждений верен?

- ☞ Большинство людей не любят работать и будут, если это окажется возможным, избегать ответственности. Большинство людей надо принуждать к работе, контролировать и угрожать наказанием, чтобы заставить работать должным образом.
- ☞ Люди не только берут на себя ответственность, но и стремятся взять ее на себя. Большинство людей обладают воображением и склонностью к творчеству, и они применяют эти качества в своей работе. Такие люди самостоятельны и проявляют самообладание во имя достижения задач, которые они возложили на себя.

Оба варианта утверждений верны. В первом случае – в условиях бюрократического или авторитарного управления – у работников абсолютно отсутствует интерес к своей работе, поскольку их не ценят. Во втором случае у людей существуют побудительные мотивы к выполнению работы, и ими почти не требуется управлять. Это тот случай, когда организацией руководят, а не занимаются администрированием, и делается все, чтобы работники поняли, что их ценят.

Полезно посмотреть на проблему стимулирования с точки зрения двухфакторной теории Хертсберга. Первая группа факторов – факторы, стимулирующие работников, вторая группа – проблемы, которые

должны быть урегулированы с тем, чтобы работники не потеряли интереса к своей работе. Эта вторая группа факторов названа “гигиенической”. Ниже приведено несколько примеров из этих двух групп:

Стимулирующие факторы	"Гигиенические" факторы
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Интересная/новаторская работа ☞ Ответственность ☞ Достижение результата ☞ Признание ☞ Продвижение по службе ☞ Личное взаимодействие 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Условия физической работы <ul style="list-style-type: none"> – безопасность, температура, шум, комфорт и т.п. ☞ Условия, в которых выполняется работа <ul style="list-style-type: none"> – зарплата, пособия, ресурсы, стиль управления, статус, уверенность в стабильности работы

Хертсберг оспаривал то, что количество “гигиенических” факторов должно быть минимально удовлетворительным. Вместе с тем, реальный стимул – это предоставление людям возможности брать на себя ответственность и почувствовать результат своей работы. Не все согласны с этой точкой зрения, однако удивительно, но установление надбавки на заработную плату в надежде получить лучшие рабочие показатели оборачивается просто благодарным согласием с этим, но не является дополнительным стимулом. Возможно, очень важно, как менеджер относится к работнику, и это может стать стимулирующим фактором. Если работники чувствуют, что их не ценят и их работа никому не нужна, они перестанут стараться. Чтобы продемонстрировать работнику, что его ценят, следует внимательно относиться к тому моменту, когда он сдает работу, постоянно его хвалить, помнить о своих обещаниях и сдерживать их. Нельзя забывать благодарить работника за оказанную услугу или за отлично сделанную работу, следует широко обнародовать в рамках организации информацию о реальных успехах работника – это создаст у работника ощущение хорошо выполненной работы.

Если предстоит кому-то поручить выполнение некоей скучной, но необходимой работы, обязательно обеспечьте, чтобы тот работник, кому ее поручили, понимал ее важность. Попробуйте сделать так, чтобы впоследствии этому работнику было поручено выполнить какую-либо более интересную работу, что поможет этому работнику несколько снизить стресс, полученный при выполнении той скучной работы. Производительность труда в производственной сфере может быть повышена посредством увязывания результатов работы с вознаграждением за нее (за какой-то этап работы), и некоторые работники гордятся тем, что получают больше других, поскольку обладают более высоким навыками и более эффективно выполняют задание. Чувство уважения к работе порой появляется скорее из-за этого, чем из-за тех денег, кото-

рые работники получают. Работники, занятые в сфере продаж обычно получают вознаграждение, в значительной мере увязанное с выполнением или перевыполнением поставленных перед ними задач. С помощью такой системы лучше стимулировать работу более молодых работников, вознаграждение при этом должно быть достаточным, чтобы получить должный эффект. Для научно-исследовательских институтов, т.е. тех учреждений, где ведутся НИОКР, более подходит выплата вознаграждений рабочим группам за выполнение поставленных задач и удовлетворение потребностей заказчиков и клиентов. Для укрепления этики и повышения стимула к труду было бы полезно всей рабочей группой отмечать получение контракта или его успешное выполнение.

Цитаты из высказываний американских бизнесменов:

"Главный стимул для работников – это дух сотрудничества, который возникает, когда они охвачены одной идеей".

Грег Бастин

"Вы сможете простимулировать любого, если узнаете, к чему он проявляет острый интерес".

Джон Пьепонт Морган.

Упражнение

Задумайтесь над тем, что для Вас может послужить стимулом к работе и что заставит потерять к ней интерес. Подумайте, как взаимодействуют работники в Вашей организации – есть ли у них внутренний стимул? Если бы Вам предстояло идти на пенсию и получать половину Вашей прежней зарплаты, о чем бы Вы жалели в связи с Вашей прежней работой? Проведите среди работников обследование, чтобы выяснить, что может улучшить их рабочие показатели. Не выдвигайте своих предложений, послушайте, что они скажут. Существует ли в Вашей организации программа стимулирования труда? Если она существует, по каким параметрам Вы можете судить, работает она или нет?

Главная мысль данного раздела

Люди, имеющие стимулы к работе, добиваются успешно-го выполнения задач гораздо более эффективным путем, чем те, которые разочарованы своей работой. Так что инвестируйте в стимулирование труда!

Раздел 3.7.

Системы

Системами являются стандартизированная политика и механизмы, которые адаптируются предприятиями для более эффективного функционирования. Системы включают установку, планирование и контроль деятельности в зависимости от целей, систем информационного управления, систем поощрения, развития и управление человеческими ресурсами и финансовыми системами.

Считается, что главным достижением XX века, которое привело к реформированию компаний и к значительному росту богатства США в 80-е и 90-е годы, стало внедрение сети “клиент-сервер” на основе персональных компьютеров, установленных на столах сотрудников. Это привело, в свою очередь, к поистине взрывному росту производительности и к увольнению целого слоя управленцев. Это может показаться невероятным, но это именно так – легкий доступ к информации есть мощное средство получения преимуществ в бизнесе. Сравните это с тем, как прежде менеджеры среднего звена “сидели” на информации и предоставляли ее “наверх” и редко – находящимся ниже по положению или равным им людям и структурам.

Современная организация строится таким образом, что важные, но периферийные процессы выполняются посредством систем, требующих малых затрат, но обеспечивающих такое положение, при котором собирается и распределяется надлежащая информация. Это позволяет работникам больше времени уделять выполнению более высоко вознаграждаемых заданий, относящихся к основной деятельности организации. Более мелким организациям стоит рассмотреть возможность приглашения специалистов по обслуживанию некоторых систем (например, бухгалтерской или системы подбора кадров) для работы на контрактной основе. В этом случае, однако, надо позаботиться о включении информации, полученной от такого подрядчика, в систему самой организации. Самым главным фактором при создании систем является их стоимость. Следует поддерживать необходимый баланс между “необходимостью знать” и “сколько это будет стоить”. Решите, что то главное, что Вам нужно. В целом старайтесь, чтобы эти системы были как можно более простыми – но отвечали конкретным требованиям. Фиксируйте данные, чтобы при

необходимости можно было бы легко подготовить отчеты для спонсоров и финансирующих организаций. Кроме того, закон требует вести запись некоторых видов информации, либо такая запись есть условие сертификации стандартов.

В данном разделе описан основной механизм продаж – достойный пример системы, необходимой для осуществления коммерческой деятельности. Тема, касающаяся управления проектами, будет рассмотрена в Специальной теме 6 и представляет собой сочетание навыков отдельного работника и системы. Тем не менее эта тема важна для организаций, где работа ведется в форме проектов. Мы могли бы также еще остановиться на системе управления правами интеллектуальной собственности, но это – тема для специалистов, которая заслуживает более всесторонней дискуссии (см. Библиографию с ссылками на нужные источники).

3.7.1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ

Сеть “клиент-сервер”, несомненно, получила широкое распространение у россиян, и теперь все компании, кроме самых мелких, используют ее с тем, чтобы работники могли более эффективно использовать компьютеры. К этой системе прилагается новый набор программного обеспечения, называемый “программными средствами для рабочих групп”. Он призван обеспечивать совместную работу организаций через более эффективный обмен информацией. Обмен информацией о программах, документах, базах данных и прочее позволяет сократить число встреч и время, требуемое для их организации. Менеджеры высшего звена могут быть в курсе дел работников (и наоборот). И ни у тех, ни у других не будет ощущения, что ими “управляют” в мелочах.

Новые информационные системы также позволяют установить более тесный контакт с клиентами. В научной области это открывает возможности для создания виртуальных лабораторий, где клиенты могут быстро получить доступ к результатам экспериментов или даже дистанционно контролировать проведение этих экспериментов. Данная концепция уже может быть технически осуществима. Вместе с тем требуется дальнейшая разработка ее понятий и накопление опыта. Она представляет собой важную возможность для российских центров, занимающихся НИОКР, использовать их оборудование для исследований на контрактной основе.

3.7.2. КОРПОРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Процесс корпоративного планирования, возможно, является наиболее важным инструментом для организации, предназначенным для реализации ее целей.



Осуществляемое эффективно корпоративное планирование устранит неопределенность и обнаружит “слабые места” организации. В таком случае, руководители организации смогут расставить приоритеты решения любых проблем, мешающих достижению поставленных целей. Составление такого плана поможет также понять, какие из целей нереалистичны и должны быть пересмотрены в сторону повышения или понижения.

В процесс планирования входит установление метрик (мер измерения), которые, возможно, будут отслеживаться для обеспечения того, чтобы организация развивалась по плану. Таких метрик должно быть немного, они должны соответствовать успешному выполнению работ, и должно быть так, чтобы их можно было легко и быстро измерить. Они также служат критерием оценки работы менеджеров высшего звена и должны быть увязаны с вознаграждением этих менеджеров. Позаботьтесь о том, чтобы люди работали для достижения реальных целей, а не для того лишь, чтобы их рабочие показатели соответствовали этим метрикам. В качестве метрики, к приме-

ру, можно использовать число патентов, полученных в год. Вместе с тем, с патентами связано несение расходов и в большинстве случаев предпочтительнее физическая защита разработок. Работники могут запатентовывать идеи, имеющие мало шансов на успех и мало общего с будущим данной организации. Более подходящая метрика – это прибыль от патентов, и работники должны получать в качестве вознаграждения часть этой прибыли, а не только просто за регистрацию патента.

3.7.3. ФИНАНСОВЫЕ И БУХГАЛТЕРСКИЕ СИСТЕМЫ

Бухгалтерские системы – “сердце” работы организации. По существу, теперь все организации ведут свой главный бухгалтерский регистр, используя компьютерную финансовую базу данных. В организации должна существовать система быстрого и регулярного внесения информации в этот регистр. После этого самое важное, что далее происходит с этими данными. Руководители среднего звена и руководители проектов должны регулярно информироваться о затратах в тех областях, за которые они ответственны, с тем, чтобы они могли их контролировать. Регулярно, в плановом порядке должны составляться более полные отчеты менеджеров и предоставляться менеджерам высшего звена. Эти отчеты должны быть написаны понятным языком, готовиться своевременно, быть всеобъемлющими, содержать надежную информацию, а менеджеры должны быть уверены в надежности содержащейся в них информации. Лучше, если эти отчеты будут готовиться в электронном виде, в автоматизированной форме и составляться в форме, позволяющей работникам включать в них информацию из своих собственных отчетов и баз данных. Для того, чтобы организация была рентабельной, или же для того, чтобы высвободить максимальные суммы денег для развития некоммерческих организаций, главное – максимизировать валовую прибыль и минимизировать фиксированные расходы. Это есть те две области, которые должны стать ключевыми в отчетах менеджеров. На предприятиях для измерения рабочих показателей необходимо оценивать реальную прибыль только на высшем уровне. Попытки оценки теоретической прибыли на производственном уровне не приносят пользы – см. Специальную тему 5 “Ценообразование, калькуляция себестоимости и оценка”.

3.7.4. СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА

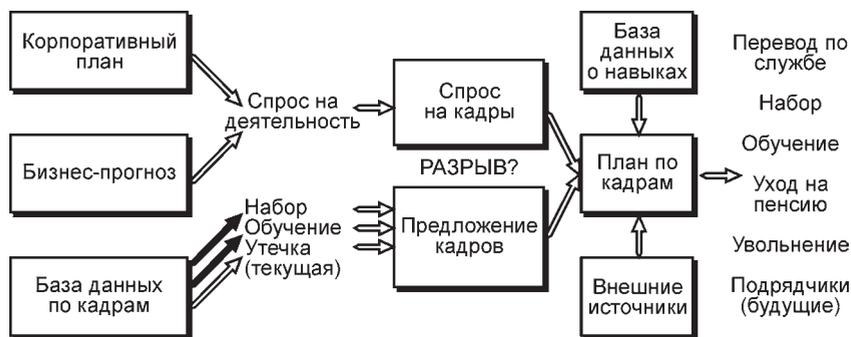
Революция в сфере качества, осуществленная в последние 20 лет, до некоторой степени была инициирована государственными организациями, занимающимися закупками, которые стремились обеспечить согласованность поставок с целью облегчения проведения тендеров. Сегодняшняя ситуация состоит в том, что ныне стандарты качества распространены очень широко, и крупные и мелкие организации используют эти стандарты. Они являются абсолютно обязательными для ведения бизнеса во многих областях. Стандарт, утвержденный для производства, – ISO 9001, для общих коммерческих операций – ISO 9000, а для развития фармацевтики и фармацевтического производства – Положительная лабораторная практика (GLP) и положительный производственный опыт (GMP), соответственно.

Концепция, лежащая в основе стандарта ISO 9000, заключается в стремлении к согласованности, а не в стремлении постоянно улучшать качество. Этот стандарт требует от Вас установить четкие уровни обслуживания и процедур и предъявлять доказательства, что они соблюдаются, т.е. это как бы представляет собой разновидность системы для систематизации систем. Фактическое повышение качества определяется “бдительностью” всего имеющего отношение к производству или оказанию услуг клиентам персонала. Регулярно проводимые дискуссии между работниками и теми, кто отвечает за качество, позволяют безудержно подчеркивать необходимость постоянного признания важности поддержания качества и разработки и внедрения более совершенных товаров. Наиболее легко можно внедрить стандарты качества, используя специалиста в этом вопросе, приглашенного поработать на контрактной основе. Он поможет Вам установить данную систему, используя одного из Ваших работников, который потом будет поддерживать ее функционирование. Сертификация этой системы проводится независимой аудиторской организацией.

3.7.5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ

Современный менеджмент – это когда работники не занимаются больше строгим контролем и мониторингом, а переключились на максимизацию стоимости, которая может быть получена от работников как ресурса. Это – теория. На практике управление кадровыми ресурсами отличается большим разнообразием. Расходы на оплату труда работников зачастую составляют наибольшую часть расходов

организации, поэтому получается, что основной путь увеличения доходов и прибыли – это более эффективное использование этих работников, т.е. повышение производительности их труда. Чтобы отчасти решить эту проблему, надо обеспечить, чтобы та доля сотрудников, которая непосредственно работает над текущими проектами, была максимальной. Некоторые работники, особенно коммерческой сферы, должны выполнять работу, оплачиваемую из накладных расходов. Вместе с тем, оплата деятельности сверх рамок накладных расходов должна быть сведена к абсолютному минимуму. Другую часть данной проблемы можно решить через увеличение стоимости, добавляемой штатными работниками к работе клиентов. Этого можно добиться посредством повышения эффективности производства или повышения качества, или наличия уникального опыта – так, чтобы можно было бы установить более высокую цену. Система подбора кадров предусматривает оба варианта решения данной проблемы. Она также ориентирована на обеспечение того, чтобы своевременно восполнять нехватку работников или нужных навыков.



3.7.6. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТЬЮ И ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Безопасность должна быть высочайшим приоритетом как сама по себе, так и как коммерчески полезная практика. Высоки финансовые потери от несчастных случаев, и они наносят вред репутации данной организации. В связи с этим, для обеспечения безопасности следует добиваться стопроцентного исключения из практики несчастных случаев. Большую часть несчастных случаев можно предотвратить, пользуясь здравым смыслом. Следует обучать работников

остерегаться опасностей, устранять их и делать это в приоритетном порядке. Там, где задействованы опасные материалы или процессы, должен существовать четкий набор установленных процедур, которые должны соблюдаться. За несоблюдение таких процедур должно последовать серьезное наказание. Это как раз тот случай, когда работники не должны проявлять инициативу по своему усмотрению. Если работник хочет предложить применять ту или иную процедуру более эффективно, его предложение должно быть рассмотрено экспертом, который должен рассмотреть его с точки зрения последствий для безопасности.

Несчастные случаи и близкие к ним ситуации должны фиксироваться и число их должно отслеживаться с тем, чтобы устранить дальнейшее усугубление проблемы. Регулярно должны проводиться инспекции на предмет безопасности, и проводиться без уведомления. Кроме того, следует проводить с работниками собрания, на которых обсуждаются пути повышения безопасности.

Управление охраной окружающей среды также признается полезным с коммерческой точки зрения. Как и безопасность, многие проблемы в этой сфере могут быть устранены, используя здравый смысл. Один пример тому – контроль за отходами от производственной деятельности. Хранение сырья должно осуществляться таким образом, чтобы не загрязнять окружающую среду. Производственные отходы, такие, как смазочные эмульсии, отходы в виде побочных продуктов и проч., должны собираться, и должны организовываться их переработка или безопасное захоронение. Газообразные и жидкие промышленные отходы должны проверяться на соответствие местным стандартам или иметь более хорошие показатели. Там, где это будет возможно, необходимо заменять более старое и менее эффективное оборудование с тем, чтобы уменьшить загрязнение и сэкономить электроэнергию. Необходимо поддерживать в должном состоянии термоизоляцию на различных видах нагревательных систем и, если возможно, улучшать ее. Следует создать систему для анализа энергопользования и влияния данной организации на окружающую среду.

Получение свидетельства о соблюдении международного стандарта, такого, как ISO 14000, может способствовать получению работы от некоторых клиентов. Все чаще компании устанавливают так называемые зеленые требования для своих поставщиков. Иметь более хорошие по сравнению с местными экологическими стандартами показатели – значит иметь еще один плюс к будущему имиджу организации.

3.7.7. МЕХАНИЗМ ПРОДАЖ

Наличие или отсутствие продаж является причиной либо “жизни”, либо “смерти” коммерческого предприятия. Должны постоянно осуществляться новые продажи с тем, чтобы ресурсы не растягивались не истощались (стабильный рост не проблема), и чтобы не было так называемых сухих периодов, когда денежный поток поступает с затруднениями. Это не так уж легко организовать, требуется планирование и надлежащая система.

Механизм продаж функционирует на основе подготовки большого числа гипотетических планов, а также на основе работы с клиентами, а коммерческая деятельность в конечном итоге превращает некоторые из них в реальные контракты. Эта система особенно подходит к работе, которую выполняют научно-исследовательские организации, в особенности где больше работ выполняется на контрактной основе. Существует иерархия уровней, начиная с неподготовленных планов к планам подготовленным, далее – к предложениям и к контрактам.



Неуточненные планы (предположения) – могут составляться любым работником в организации, который поддерживает контакт с клиентом или в курсе ситуации на рынке. Эти планы затем он представляет группе, занимающейся продажами. В этом случае требуется лишь краткое описание работы, поиск потенциального клиента, указание того, на чем основано данное предположение и очень приблизительное определение стоимости контракта. Работники, занимающиеся продажами, регулярно рассматривают такие планы на предмет того, стоит ли над ними работать или они должны быть отвергнуты.

Уточненные планы – в них имеется больше количественной информации, а это обычно требует дискутирования с клиентами, если только данный план не взят из документов на организацию тендера. В подготовленном плане должна быть указана дата, когда мо-

жет быть выигран контракт, четкое описание требуемой работы, более точное определение стоимости контракта и деталей процесса, необходимого для составления предложения. Возможность утверждения данного плана обусловлена степенью вероятности получения контракта, что, в свою очередь обусловлено ситуацией в сфере конкуренции и прошлым опытом взаимоотношений с клиентом.

Предложения – подготавливаются на основе сотрудничества с работниками, занимающимися продажами, рабочей группой, которая будет выполнять данную работу, и группой, занимающейся продажами. Следует проверить наличие ресурсов для выполнения данной работы, определить правовые аспекты данного Предложения и установить цену. Затем Предложение представляется клиенту. В случае организации тендера, будет дано определенное время для оценки тендера.

Контракты – после того, как получен контракт, данная система используется для отслеживания его выполнения к указанному времени и в соответствии с установленным бюджетом, а также для того, чтобы вовремя предоставлялись счета. После утверждения Предложения появляются обязательства перед клиентом, и надо сделать все возможное, чтобы результаты работы отвечали требованиям клиентов. Проблемы с ресурсами решаются на стадии подготовки Предложения.

Если база данных механизма продаж поддерживается надлежащим образом, будет возможно получить точный прогноз поступления денежных средств в организацию. Для обычно производимых продаж, которые не требуют подготовки Предложения, применяется немного более упрощенная система. Эти прогнозы важны, поскольку их можно использовать для расширения деятельности в сфере продаж, если настанут трудные времена, или сгладить сезонные колебания.

Упражнение

Проанализируйте системы, существующие в Вашей организации. Все ли системы представляются необходимыми в ближайшем? Подумайте о стоимости существующих систем и поразмышляйте о том, стоит ли их поменять, чтобы пользоваться более современным подходом и модернизированными информационными технологиями. При анализе затрат подумайте, требуют ли новые системы какого-либо сокращения штата сотрудников.

Главная мысль данного раздела

Требуется изменить административную систему и систему бизнеса для того, чтобы работать как компания, обслуживающая самых различных клиентов. Перемены будут осуществляться по мере того, как данное учреждение будет переключаться на применение более ориентированного на рынок подхода к ведению бизнеса. Системы постоянно требуют модернизации, чтобы соответствовать текущим требованиям.

Раздел 3.8.

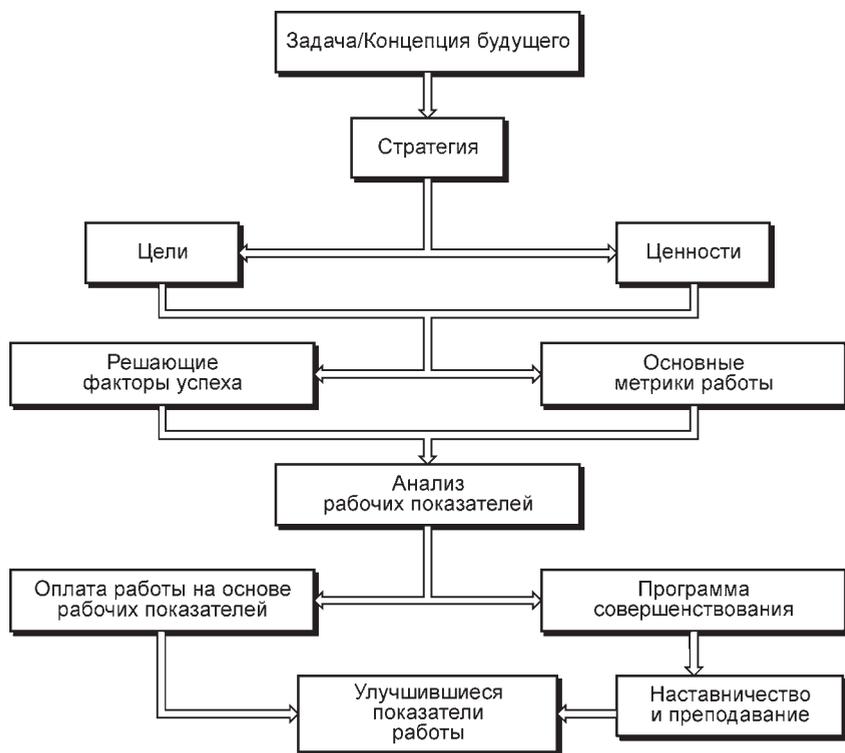
Управление

Управление – это очень большая тема, и в данном томе мы не имеем намерения преподавать мини-курс для получения звания магистра делового администрирования. Вместе с тем, мы выскажем несколько соображений по поводу современной практики управления – менеджмента, – которые стоит запомнить и которые согласуются с установленной надлежащей практикой, которую мы пытаемся сформулировать в данном разделе.

За последние 20 лет роль менеджмента не изменилась, однако изменился метод, посредством которого осуществляется эта роль. Ответственность менеджера заключается в том, чтобы следить, чтобы организация выполняла свои задачи. В прошлом менеджер тратил свое время (и обычно это было именно ЕГО время, а не ЕЕ время) на мониторинг работы сотрудников, исправления их ошибок, на то, чтобы следить, чтобы работники не отвлекались от своей работы, и на то, чтобы передавать информацию на следующий уровень. Сегодня число таких уровней заметно сократилось. Менеджер рассматривается как член команды. Менеджер должен скорее руководить, чем “погонять”, а сам процесс управления – это, скорее, руководство в отличие от администрирования. “Следующего уровня”, похоже, не стало, а информация стала распределяться более равномерно. Произошло ли то же самое в вашей организации?

Полезно взглянуть на менеджмент через призму улучшения показателей работы. Роль менеджера заключается в том, чтобы руководить работниками с целью повышения рабочих показателей. Главные навыки, которыми должен обладать менеджер – наставлять менее опытных работников, консультируя их и дружески поощряя их в не столь официальной форме, обучая работников набирать опыт в новых областях, давать возможность работнику выполнять свою работу, работая рядом с ним, направляя его там, где у работника недостаточно опыта.

Каждый менеджер должен иметь четко определенную сферу ответственности и отчетываться по ней согласно определенному заранее набору рабочих метрик. Каждый менеджер должен с готовностью делегировать свои полномочия работникам более низкого звена и нести ответственность за накопление ими опыта. Другие подроб-



ности взаимоотношений между менеджерами и работниками определяются в зависимости от вида работы и выбранной организационной структуры.

Точно так же, как культура и ценности разнятся для различных видов работ, так и стиль управления должен быть различаться. Менеджмент в сфере, где требуется поощрение творчества, должен отличаться от менеджмента в сфере предоставления стандартных услуг. В первом случае, менеджер должен добиваться баланса между необходимостью обеспечения свободы мысли и необходимостью выполнения работы в срок и удовлетворения требований клиента. Во втором случае, менеджеры должны все свое внимание сосредоточить на деталях, но в то же время и предоставлять возможность творчества, что позволит постоянно повышать эффективность. Надлежащее управление никогда не было легким делом и никогда не будет.

Обучение менеджменту – важный вид деятельности, и не следует считать, что люди, не прошедшие обучения, могут из исследователей или другого рода специалистов превратиться в менеджеров. Подумайте над тем, чтобы спонсировать некоторых из своих лучших молодых работников при получении ими формального обучения менеджменту, например по курсу магистра делового администрирования. Другим новым менеджерам может быть предоставлена возможность пройти модульное обучение в рамках организации, если данная организация достаточно велика. В противном случае, выберите работников для участия в программах модульного обучения, в настоящее время осуществляемых в России на региональном уровне. Для менеджмента также очень важно обучение культуре. Если работники должны освоить требуемую культуру и ценности, то менеджеры должны сами стать примером такой культуры.

Упражнение

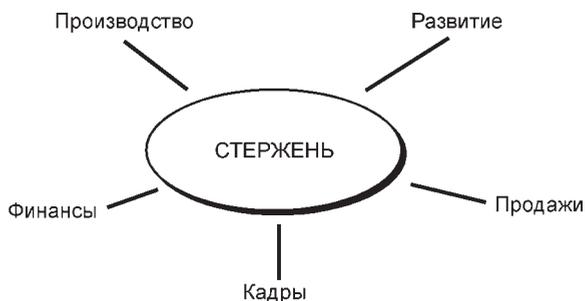
Способствуют ли менеджеры Вашей организации росту ее стоимости или же они видят свою роль лишь в управлении? Имеют ли менеджеры четкое понимание своей собственной цели и более общих целей организации? Составьте перечень изменений в методах управления, которые могли бы способствовать более легкому достижению целей данной организации.

Главная мысль данного раздела

Для успеха в бизнесе, ориентированном на рынок, необходим открытый, предполагающий участие людей и общение с ними менеджмент.

Раздел 3.9. Организационная структура

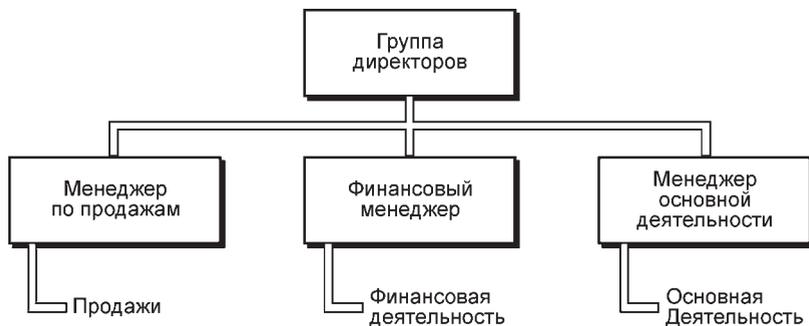
Структура организации должна определяться ее декларируемой задачей и деятельностью, которая должна проводиться для достижения поставленных целей. На практике также важен размер организации. Например, наиболее простой организационной структурой является построенная вокруг центра структура малых компаний, где все процессы и функции берут начало от “немногочисленного” центра – стержня организации, зачастую представленного одним человеком.



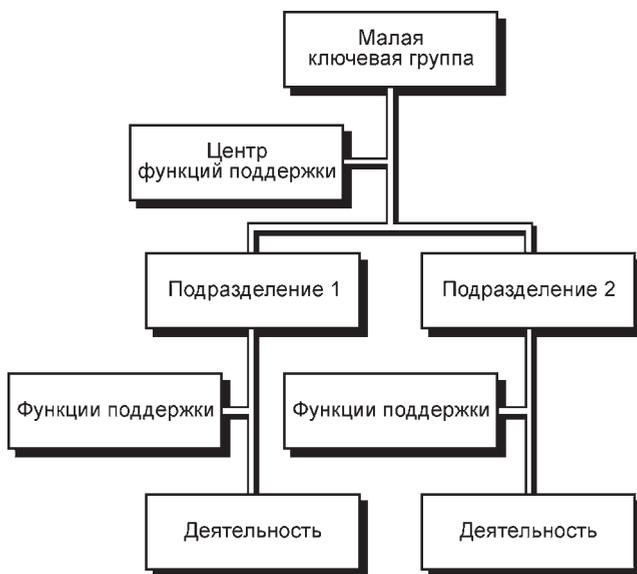
Большинство организаций имеет классические иерархические структуры. Основное различие заключается в том, как эта иерархия используется. Предлагаем проанализировать несколько примеров структур и рассмотреть их сильные и слабые стороны.

Во-первых, существует такая функциональная структура, в которой все функции – самостоятельны. Этот стиль очень характерен для компаний, имеющих четко определенный единый вид деятельности, и он является неким дальнейшим развитием простой структуры мелких компаний.

Идея, лежащая в основе этой структуры, – позволить, чтобы каждая функция работала в оптимальном режиме. Основная проблема заключается в том, что между вертикальными линиями усиливаются



культурные различия, и связь становится более затрудненной. См. Упражнение с упоминанием компании “Pluto Telecommunications” в Специальной теме 1 “Создание группы”. Эту структуру можно заставить работать, но для этого требуются усилия и руководство сверху.



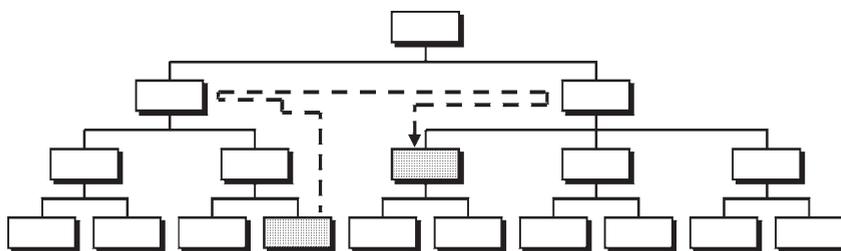
Следующей наиболее распространенной структурой является дробная (наличие подразделений), или многопрофильная структура. Такая структура наиболее характерна для крупных комплексных организаций с несколькими различными компаниями или действительно для многопрофильных корпораций, состоящих из в

значительной степени самостоятельных компаний. Эта организация разделена на несколько подразделений, каждое из которых имеет свой набор вспомогательных функций. Может существовать отдельный центральный набор вспомогательных функций, помогающих ряду подразделений проводить политику и осуществлять управление. Вместе с тем, в структуре многопрофильной корпорации они отсутствуют. В структуре, предполагающей наличие подразделений, каждое подразделение имеет свой “центр прибыли”, а в некоторых случаях – свои балансы. В структуре многопрофильной корпорации имеются дочерние предприятия, а основная группа представляет собой холдинговую компанию. Главным недостатком такого вида структуры является то, что эти подразделения становятся все более независимы, и становится затруднительным установление общего для них набора целей и ценностей. В последнее время для таких организаций характерна тенденция к отделению компаний и превращение их в отдельные компании. Это происходит в особенности в тех случаях, когда ощущаются различные виды давлений в отношении инвестиций и расходов на НИОКР.

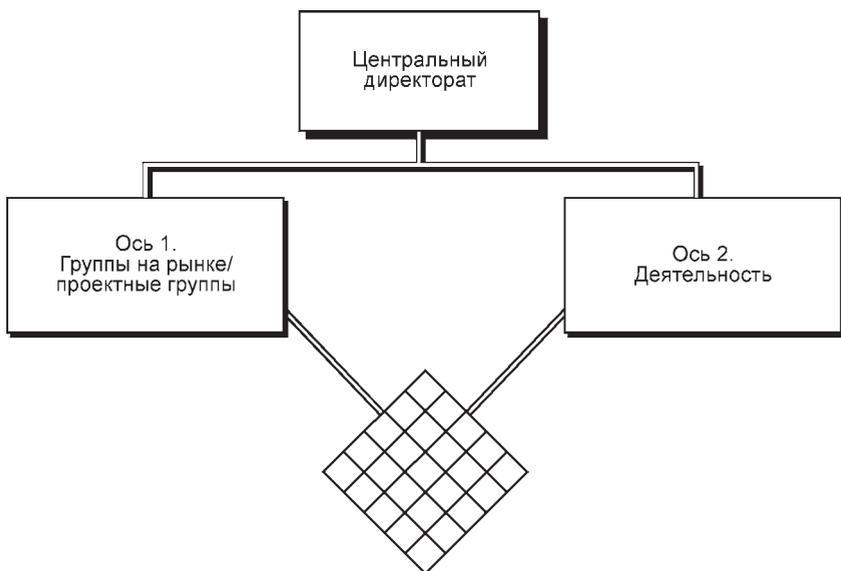
В действительности, организационная структура подразумевает наличие двух значений этого понятия. Во-первых, существует “материальная” структура отчетности, которая может быть представлена на классических графиках организации. Второе ее значение – этот реальный метод, посредством которого данная организация работает, а именно как формируются группы, как налаживается деятельность по всей организации, как учитываются потребности клиента. Функционировавшие в прошлом иерархические структуры управления со множеством уровней ограничивали связь между частями организации из-за существования официальных каналов, которые считались необходимыми для предотвращения хаоса.

В современных организациях – с внедрением информационных технологий и эффективных систем – такое просто невозможно. Люди – когда им это нужно – взаимодействуют в рамках организации, хотя и “нестройно”, но эффективно. И наоборот, проблема взаимодействия – формального – состояла в использовании матричных структур менеджмента, существовавшей долгое время. Есть два типа организаций, для которых эти структуры естественны:

1. Компании, занимающиеся крупными проектами, которые содержат имеющийся персонал, – на одной стороне матрицы и группы, занимающиеся проектами, которые составляются – на



Доступ к подразделениям в организациях старого стиля



другой оси матрицы. Вообще это не совсем верная матричная структура, поскольку работники соединяются с осью проекта на период продолжения проекта, а затем возвращаются на другую – промежуточную – ось, где ведется контроль за соблюдением требований к совершенствованию навыков работников. Этот тип структуры теряет свою популярность, поскольку такие компании становятся лишь виртуальными компаниями, сохраняя руководство проектом, работников, ответственных за маркетинг, и сводную группу для выполнения проекта более мелкими компаниями-подрядчиками.

2. Компании, работающие на многих рынках, но имеющие большой ресурс из работников-специалистов в различных дисциплинах. Одна ось – оперативная или техническая, на которой работает персонал и где ведется контроль за соблюдением требований к совершенствованию навыков работников. Другая ось относится к удовлетворению требований клиентов в рамках конкретных рынков. Такого рода структура также становится все более редкой, поскольку зачастую бывает затруднительно осуществлять контроль, а матрицу перекашивает в сторону одной из осей, делая затруднительным либо управленческие ресурсы, либо удовлетворение требований клиентов.

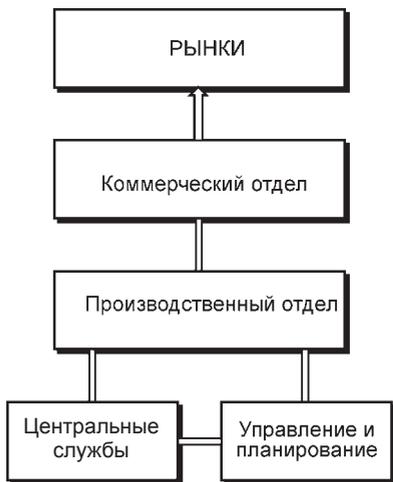
В современном эквиваленте этой матричной структуры для организации работы внутри компании используются информационные технологии и распределение заданий. Используются обширные базы данных для неформального общения в сети между менеджерами и организацией. Это делается для того, чтобы поддерживать высокий уровень использования персонала и определения конкретных потенциальных возможностей. Проектом поручают заниматься руководителю проекта, у которого нет других обязанностей, как формировать группу, которая будет выполнять данное задание. Такого рода общение в сети также используется для поддержки групп интересов, которые могут взяться за решение проблемы, связанной с развитием организации или выхода на новый рынок. Такой гибкий стиль работы, возможно, в будущем станет типичным для всех видов организаций.



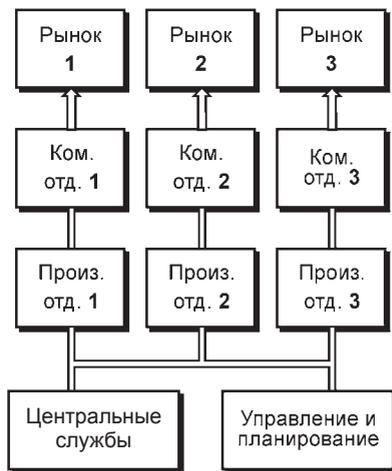
И наконец, рассмотрим абсолютно иной метод анализа структур, в центре которого не простые функции, а основной процесс. В рамках этого метода менеджмент рассматривается как просто вспомогательная услуга, а не как основной процесс. Клиент помещен “во главу” схемы организации, а основные процессы сгруппированы таким образом, чтобы наиболее эффективными методами достичь цели,

поставленной перед организацией. Такой подход очень сильно отличается от первоначальной простой структуры с контролем из центра.

Существует две разновидности такого типа структур, которые можно считать продолжением функциональной и дробной структур. “Консолидированная” структура подходит к компаниям, занимающимся одним видом деятельности, или “простым” компаниям. “Сегментированная” структура предназначается для организации, которая работает на различных рынках с различными продуктами, но которой по-прежнему необходимо получить выгоду от совместной деятельности различных частей организации.



Консолидированная структура



Сегментная структура

Существует два процесса, которые действительно важны в этих структурах – коммерческий процесс взаимодействия с клиентом и производственный процесс. В консалтинговой компании производственная деятельность и процессы коммерческой деятельности объединены, и поэтому там существует единый процесс. Центральные услуги и центральный менеджмент там присутствуют для обеспечения того, чтобы функционировали системы, необходимые для осуществления основного вида деятельности. Сегментированная структура связывается воедино общим набором систем данной компании. Имея в качестве дополнительного плюса гибкость обмена информацией и взаимодействие в рамках всей компании, такие структуры могли бы быть очень мощными.

Упражнение

Обратите внимание на структуру Вашей организации и подумайте, соответствует ли она какому-либо из вышеприведенных видов структур или представляет собой сочетание этих видов. Соответствует ли структура Вашей организации текущей и будущей ее цели? Каким образом ее можно усовершенствовать? Посмотрите, сколько в Вашей организации уровней. Если их больше пяти, возможно, их слишком много.

Главная мысль данного раздела

Организационная структура должна отражать в себе декларируемую задачу организации и постоянно пересматриваться. Она должна способствовать рабочему взаимодействию и делегированию полномочий.

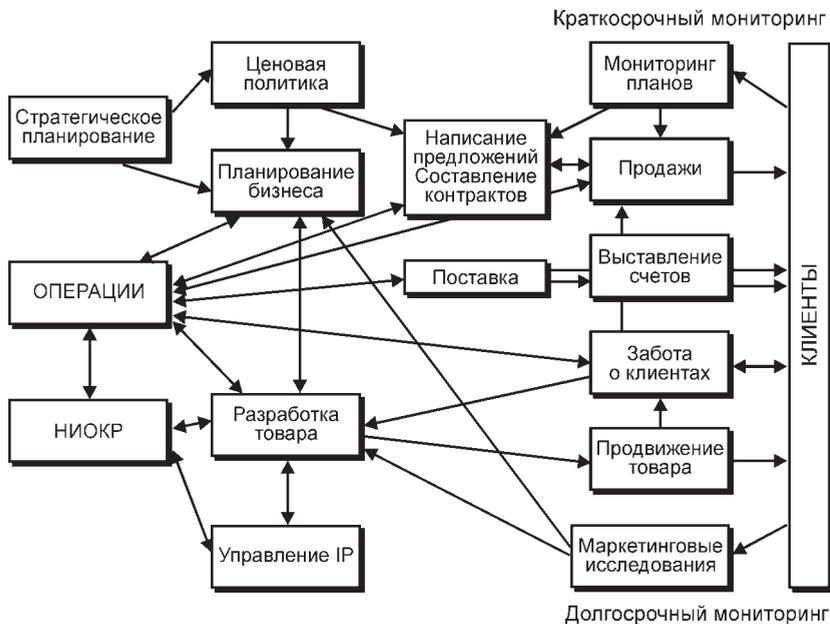
Раздел 3.10.

Понимание коммерческой деятельности

В процессе работы над Проектом “Инновационные центры и наукограды” было выявлено, что примерно в двадцати обследованных институтах наиболее слабым местом было непонимание того, как надо вести коммерческую деятельность. Степень этого непонимания была различной, и самыми худшими с этой точки зрения институтами были те из них, которые продолжали концентрировать свою деятельность на довольно фундаментальных по характеру исследованиях (несмотря на обладание значительным коммерческим потенциалом). Самыми же лучшими в этом смысле были те, которые уже стали довольно широко заниматься бизнесом. Ничто как опыт коммерческой деятельности не даст понимания того, как ее надо вести.

Практика коммерции сложна, особенно для бизнеса, основанного на использовании технологий. В этом томе мы в некоторой степени мы делаем обзор и рассмотрим общие аспекты, которые требуют наибольшего к себе внимания. На приведенной ниже диаграмме показаны основные процессы и взаимодействие между ними. Эта диаграмма выглядит сложной, поскольку процессы взаимодействия в коммерческой деятельности тоже сложны. Обратите внимание на основные “узлы” продаж и разработки продуктов. На ту и другую область обычно не обращают особого внимания, вместе с тем, они жизненно необходимы для эффективного развития бизнеса в сфере науки и технологий. И в той, и в другой области должны быть задействованы технически опытные работники, которые должны быть привержены идеям ориентации на потребности рынка.

Мы можем сгруппировать различные процессы в несколько более знакомых видов деятельности. Маркетинг предполагает понимание рынка и продвижения товаров. Фактически это очень отличающиеся друг от друга виды деятельности. В некоторых организациях маркетинговые исследования проводятся отдельным отделом маркетинга, однако такой отдел стремится отделиться, и та информация, которую они предоставляют, не является информацией по существу. Маркетинговые исследования должны быть тесно связаны с деятельностью в области планирования и относящейся к продукту. Они должны про-



водиться работниками, в другое свое время занимающимися такими видами деятельности. Главный процесс в рамках коммерческой деятельности – это написание предложений и контрактов. И то, и другое – очень важные виды деятельности, и именно они в большинстве организаций не признаются публично как уважаемое занятие. Работники, этим занимающиеся, должны обладать способностью вникать в детали и уметь логически мыслить, а потому они по своему характеру отличаются от работников, занимающихся продажами и маркетингом. Следовало бы сочетать заботу о клиентах с процессом продаж. Работники, занимающиеся продажами, находятся в постоянном контакте с клиентом, и им удобно выяснить, существуют ли какие-либо проблемы, и быстро решить их. Работникам, занимающимся продажами, удобно также инициировать выставление счетов, поскольку они отслеживают поставки. Выставление счетов – ведь это кажется так легко сделать, но просто удивительно, как плохо многие компании помнят о том, что надо попросить заплатить им! Вместо того, чтобы увязывать оплату труда работников, занимающихся продажами, с выполнением контрактов, стоило бы увязать ее с выставленными ими счетами за продажи. Это стало бы одним из методов улучшения показателей их работы. Определение планов есть процесс, но не функция, выполняемая одним лицом. Все работники, контактирующие с клиентом, долж-

ны докладывать о планах, а работники, занимающиеся продажами, должны трансформировать эти планы в контракты.

Подбор работников, которым предстоит участвовать в этих процессах, трудная проблема, поскольку множество различных по типу людей должны работать в сложных условиях. Хотя способные работники и получают образование, т.к. завтрашние высшие менеджеры должны быть разносторонне развиты, что дает курс обучения на звание магистра делового администрирования, не существует какого-либо одного вида обучения, который был бы достаточным. Главное различие между людьми заключается в том, что одни работники предпочитают взаимодействовать с людьми, и их можно обучить навыкам маркетинга и организации продаж, другие же предпочитают выполнять работу как бы “за сценой”, предполагающую вникание в подробности. Они предпочитают заниматься коммерческой деятельностью, подготавливая предложения, занимаясь планированием и разработкой продукта.

Шутка из японского рассказа в картинках о Сазаэ-сан:

Сазаэ-сан: Сколько стоят эти рыбки?

Лавочник: 8 йен штука.

Сазаэ-сан: Продайте их мне немного дешевле?

Лавочник: Хорошо, только для Вас - 4 штуки за 28 йен.

Сазаэ-сан: Давайте 6 за 50, и это будет отличная сделка!

Упражнение

Разработайте для Вашей организации идеальную коммерческую структуру. Подумайте над тем, какие существуют ограничения правового характера, какие услуги можно покупать на месте и какие могут быть предоставлены в рамках местной инновационной структуры.

Главная мысль данного раздела

У Вас не пойдет дело с коммерцией, если не будут эффективно выполняться узкоспециализированные коммерчески ориентированные вспомогательные функции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение рассмотрим некоторые аспекты развития НИИ, которые не обсуждались в других разделах этого обзора. Мы рассмотрим текущее состояние коммерческого развития институтов, перспективы их финансирования из внебюджетных источников в будущем, а также проанализируем окружающие их экономические условия и потенциальное воздействие федеральной Программы наукоградов.

Текущее состояние коммерциализации НИИ

Найти общую информацию в этой области довольно сложно, но можно воспользоваться информацией по ситуации в местном масштабе. Есть данные по 60 ГНЦ. Рис. 1 показывает количество центров с различными уровнями распределения внебюджетного финансирования.

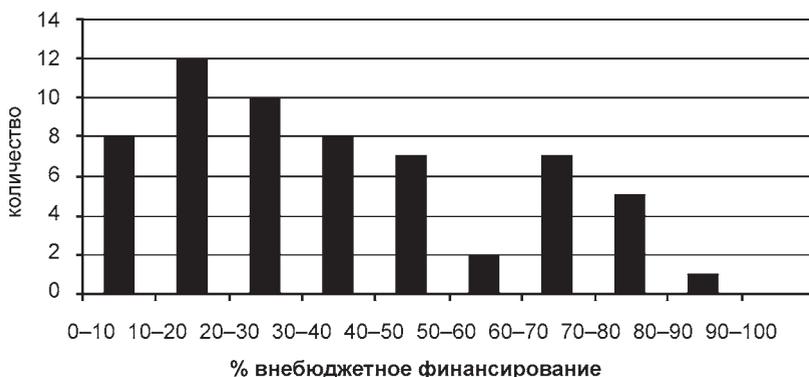


Рис. 1. Распределение внебюджетного финансирования в ГНЦ (информация из республиканских исследований и Научного консультационного центра экспертизы)

Деятельность ГНЦ включает в себя широкий спектр – от научных исследований до оказания различных услуг, так что можно видеть высокие уровни внебюджетного финансирования. Можно отметить два типа распределения. Первый включает 25% ГНЦ с внебюджет-

ным финансированием более 50%. Остальные 75% с внебюджетным финансированием менее 50% располагаются в диапазоне от 10 до 20%. Все эти Центры имеют внебюджетное финансирование. В рамках классификации, представленной в части 2, можно сказать, что 25% ГНЦ уже “управляются рынком”, 40% стоят перед лицом рынка и 35% проходят рыночные испытания. Многие ГНЦ уже имеют группы дочерних и отделившихся компаний, связанных с ними, и здесь достигнут значительный коммерческий прогресс. И хотя уровень развития наиболее важных научных центров России можно оценить как обнадеживающий, лишь 50 из этих центров тратят более 1% своего дохода на маркетинг. 53 из 60 ГНЦ являются унитарными организациями и осуществляют постоянный контроль за коммерческим развитием. 2 ГНЦ уже действуют как государственные акционерные компании, но все еще в некоторой степени зависят от государства как своего заказчика. 5 остальных организаций, значительно зависят от бюджетного финансирования. У такой категории меньше гибкости в управлении собственными компаниями и СП, но были случаи построения устойчивого бизнеса рядом с основной структурой (например большой технопарк был создан на территории РНЦ “Курчатовский институт”).

Коммерческая деятельность 400 институтов РАН развита не так хорошо. Лишь несколько институтов РАН ведут значительную коммерческую деятельность. Конечно, это связано более с фундаментальной, нежели с прикладной направленностью исследований академических институтов. Но изучение деятельности этих институтов показывает, что мог бы использоваться большой спектр их технологий и возможностей. В некоторых случаях работники институтов взяли на себя инициативу ведения коммерческой деятельности. Отсутствие четкой политики в области коммерциализации со стороны РАН не способствует этому процессу, и многие институты РАН на местах не имеют доступа к местной инновационной инфраструктуре. Нет никакой статистики в этой области.

Институты других министерств (научно-исследовательские, образовательные институты и научно-производственные организации) имеют опыт коммерческой деятельности в широком диапазоне. Некоторые министерства, например Минатом РФ, проявляют большую активность в поддержке коммерциализации своих институтов, обеспечивая их кредитами и консультациями. Ясно, что России необходимо основываться на уже достигнутых успехах, преодолевая при этом слабые стороны. Очевидно, что этот процесс и происходит сейчас.

Потенциал дальнейшего роста внебюджетного финансирования НИИ

Тот факт, что огромное количество ученых перешло работать в другие отрасли экономики в начале 90-х годов означает, что существует значительный резерв людей с научным прошлым и работающих в бизнесе, который может быть идеальным для роли предпринимателей в области технологий. Нет лучше тренинга, чем ведение малого бизнеса для того, чтобы научиться понимать важность контроля за денежным потоком, необходимость изучения рынка и заботы о покупателе. Такие люди обязательно придут в инновационный бизнес, если будут созданы соответствующие условия на местном уровне.

Возможности для этого внутри России связаны с развитием производства, основанного на новых технологиях и научном потенциале. Есть существенная возможность вытеснения импорта продукции, в частности в таких областях, как фармацевтика, где отечественный рынок был занят иностранными компаниями после распада Советского Союза. Реализация большинства таких возможностей требует не столько высоких технологий, сколько высоких стандартов качества и технической экспертизы.

Расширение рынка, основанного на принципиально новых технологиях, возможно, лимитировано, и часто экспортный рынок является лучшим способом организации бизнеса. Такие отрасли, как нефтяная, газовая, разведка полезных ископаемых и металлообрабатывающая испытывают потребность в новых технологиях и имеют фонды для оплаты такого рода работ. Военная промышленность “держится на плаву”, но, оставаясь в государственном секторе, в большой степени связана с традиционными источниками новых технологий. Появилась потребность в технологиях для розничной торговли, хранения, распространения (доставки покупателю) и производства пищевых продуктов. Можно наблюдать рост в сфере инфраструктуры и сектора коммунальных услуг – строительство, производство электроэнергии, транспорт, телекоммуникации. В этих отраслях можно ожидать увеличение финансирования исследований и разработок организациями, которые получают выгоду от их деятельности. Научно-исследовательским институтам следует постараться начать бизнес в этих отраслях, чтобы при их дальнейшем росте, соответствовать их потребностям. Будущее расширение потребностей на внутреннем рынке будет зависеть от роста экономики и стабильности валюты. Рост цен на нефть в 2000 году способствовал этому процессу.

Страна	Количество соглашений	Стоимость в млн рублей
США	134	886
Италия	24	523
Норвегия	12	330
Германия	70	228
Франция	34	211
СНГ (в основном Казахстан)	81	162
Япония	23	67
Швеция	6	63
Нидерланды	16	55
Финляндия	13	22
Швейцария	8	19
Великобритания	15	18
Бельгия	12	17

Таблица 1. Экспорт российских технологий в 12 самых высокоразвитых стран и СНГ в 1999 г. (данные из ЦИСН).

Доля экспорта технологий и соответствующей продукции и услуг гораздо ниже, чем могла бы быть. В основном экспорт осуществляется в страны СНГ, США и ряд Европейских стран. Необходимо усилия для увеличения уровня экспорта, сделав акцент на целевом маркетинге. Одна из причин низкого уровня – это недостаток доверия к России и ее экономике. Такое восприятие должно быть изменено, но доверие может быть построено только при соблюдении высокого качества поставляемой продукции, и процесс продаж при этом не должен сопровождаться проблемами. Преимущественно, деньги от торговли научными достижениями и технологиями идут не от реальных продаж технологий через лицензирование, а от оказания инженерных услуг, научных исследований, проводимых по контракту, и использования оборудования. По мере возрастания доверия возможен значительный рост этого вида бизнеса.

Вид технологии	Количество соглашений	Стоимость в млн рублей
Патенты на изобретения	7	384
Незапатентованные изобретения	2	0.5
Патенты лицензии	8	23
Ноу-хау	29	86
Торговая марка	5	1.5
Промышленный дизайн	9	11
Технические услуги	249	1433
Научные исследования	176	544
другое	136	570

Таблица 2. Экспорт российских технологий различного типа в 1999 г. (последние данные от ЦИСН).

В будущем экспортный бизнес будет осуществляться не в традиционных тяжелых и добывающих отраслях, но преимущественно в более квалифицированных сферах, таких как электроника, биотехнологии и информационные технологии.

Сектор экономики	Количество соглашений	Стоимость в млн рублей
Топливный	2	3
Тяжелая металлургия	3	66
Легкая металлургия	2	7
Химическая и нефтехимическая	2	156
Машиностроение	56	146
Медицина	2	12
Другие виды промышленности	4	2
Другие непромышленные отрасли	550	2661

Таблица 3. Экспорт российских технологий в различных секторах экономики в 1999 г. (последние данные от ЦИСН).

Есть также потенциал для замещения импорта технологий. В 1999 г. Россия осуществила импорт на 16 млрд руб., что в 5 раз превышает уровень экспорта технологий. Наибольшая доля приходится на Германию (приблизительно 8 млрд руб.) и Швейцарию (3 млрд руб.). В основном это инженеринговые услуги в топливной и металлургической индустрии. Следует изучить эти виды импорта, которые составляют малую часть больших проектов, с целью поиска источников таких услуг в России.

Сектор государственной поддержки (дотации) будет оставаться важным в течение ряда лет. НИИ необходимо интегрировать дотационное и конверсионное финансирование в свои долгосрочные планы с целью получения максимальной пользы.

Иностранные инвестиции в Россию были до недавнего времени ограниченными вследствие недостатка доверия к ее экономике. Неопределенность и изменчивость государственных нормативов по отношению к наукоемким отраслям также препятствует притоку иностранных инвесторов.

Необходимые шаги для укрепления доверия и привлечения инвестиций:

- проведение благоприятной политики в отношении наукоемких компаний (законодательно-правовая сторона),
- предоставление информации о научно-техническом рынке,
- обеспечение беспрепятственного и справедливого доступа на этот рынок,
- упрощение администрирования в наукоемких компаниях,
- учреждение и объединение отечественных экономических целей в научном секторе,
- снятие барьеров, мешающих развитию рынка (например, чрезмерное или непоследовательное регулирование или неблагоприятное изменение рынка),
- снятие запрета на рыночные механизмы и стимулы (гранты, ссуды с небольшими процентами, налоговые льготы, субсидии в виде процентных выплат и т.д.),
- доступные кредиты для развития технологий,
- усиление научных и коммерческих мощностей на местах,
- внедрение механизмов распространения/обнародования выгод от коммерциализации науки,
- увеличение доступных земель под наукоемкие разработки, часто связанные с существующими источниками экспертизы, например, университетами.

По мере возрастания доверия инвестиции придут, что сделает возможным учреждение новых отраслей индустрии, основанных на научно-техническом секторе.

НИИ в условиях наукоградов

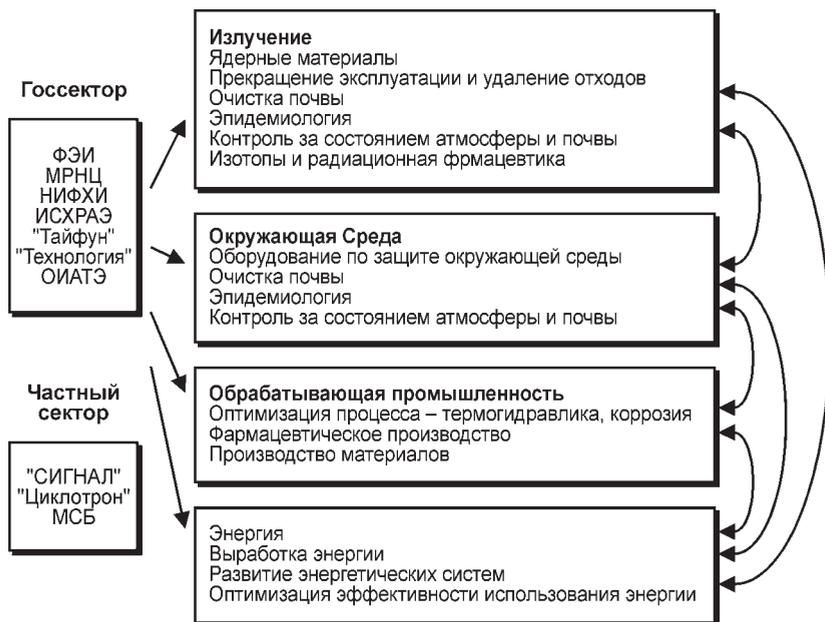
Важным способом стимулирования коммерческого развития является через инициативу в сообществе, в котором находятся институты. Большинство институтов за пределами Москвы расположены рядом с другими в наукоградах. В некоторых случаях сообщество доминировано одним большим институтом, но при этом применяются те же принципы. При получении статуса наукограда от Федерального Правительства можно получить ряд преимуществ. До настоящего времени только Обнинск (6 мая 2000 г.) и Королев (12 апреля 2001 г.) добились такого статуса, который предоставляет гранты для развития научной базы и инфраструктуры города. Процесс подготовки заявки на получение статуса Наукограда предоставит не только материальные выгоды, но и означает тот факт, что выработан план развития местного сообщества и различные части инфраструктуры на своем месте.

Одним из способов привлечения промышленности и использования города как фирменной марки является согласованное, единое развитие деятельности города. Оценивать преимущества согласованной и единой деятельности перед многоплановой трудно, и есть риск, что выбранный сектор развития города может впасть в кризис по той или иной причине. Однако единообразии деятельности показало свою эффективность в США, Европе и даже в Китае. Все слышали о Силиконовой Долине, и у нас даже есть Силиконовая долина в Шотландии. Маленькие центры с одним видом активности могут вырасти благодаря имеющимся местным навыкам и особенностям. Как пример – концентрация деятельности вокруг автогонкок – Формула 1 в районе между Бирмингемом и Оксфордом в Великобритании, которая развилась на базе автомобильной промышленности и ее лабораторий.

Как пример, можно рассмотреть проект для Обнинска. Традиционная миссия Обнинска как ядерного центра расширена включением исследований по защите окружающей среды и осуществлением мониторинга. Сюда можно добавить поддержку обрабатывающих отраслей промышленности, производство электроэнергии как дополнение к ядерной, и работу по охране окружающей среды, поскольку они образуют смежную группу. Важным фактором является использова-

ние существующих успехов. Кооперация между институтами для обеспечения основы такого взаимодействия очень важна. Целью было бы стимулирование других компаний в тех же отраслях начать бизнес в Обнинске. Совместимость с другими видами коммерческого развития в регионе и сильная техническая база сделает Обнинск ведущим городом в процветающем регионе.

Рис. 2 условно показывает связь между институтами города и 4 междисциплинарными развивающимися сферами



Кризис 1998 г. понизил доверие людей, желающих начать бизнес. Однако сейчас есть возможности для успешных инвестиций. Вследствие возросшей стоимости на нефть и другие товары появилось больше денег, и из-за низкой стоимости рубля товары, производимые в России, имеют преимущество.

Наукоград может стимулировать новый бизнес путем концентрации усилий на тех областях, которые препятствуют развитию новых предприятий:

- подробные консультации как наладить бизнес;
- обучение как начать и вести бизнес;
- помощь в составлении бизнес-планов;
- помощь в нахождении кредитов и партнеров по инвестициям;

– помощь при поиске помещений с низкой арендной платой.

Государственные исследовательские и производственные организации также могут помочь в защите интеллектуальной собственности, предоставлении неиспользуемого оборудования, зданий и работами по контракту на выполнение ряда услуг. Они также могли бы быть источником инвестиций и микрокредитов.

Кроме бизнеса, согласованность должна быть и в инновационной деятельности. Инновационная деятельность в исследованиях, производстве и образовательных учреждениях должна быть включена в общую деятельность и план развития. Консультации и поддержка инноваций должны осуществляться организованно. В целях оказания помощи новому бизнесу, необходимо предоставлять помещения по дешевой цене и создавать такие экономические условия, при которых представители однотипного бизнеса могли бы взаимодействовать и учиться друг у друга. Такая поддержка инновационной инфраструктуры будет необходима для коммерциализации НИИ, в особенности для маленьких институтов.

РЕКОМЕНДАЦИИ

- Каждому научно-исследовательскому институту в России следует внимательно изучить свой потенциал с точки зрения получения дополнительного дохода путем коммерциализации.
- Институтам следует предоставлять возможность использования технологий, а персоналу, как следствие, получение дополнительного дохода.
- Некоторые аспекты законодательства в отношении НИИ требуется пересмотреть для снятия барьеров, препятствующих развитию этих организаций.
- НИИ необходимо повысить свою эффективность, ввести новые системы в области управленческой информации, бухгалтерского учета по проекту и оперативного учета, связанного с нуждами управления, обеспечения и гарантии качества, управления человеческими ресурсами. Рост коммерческой деятельности подразумевает обучение персонала коммерческим навыкам и изменение культуры организации, чтобы сделать ее более отзывчивой к нуждам покупателя.
- Потребность в фундаментальном изменении в бизнес-подходе у НИИ должна быть признана на самом высоком уровне политическими лидерами и должны быть обеспечены соответствующие этой цели информация и стимулы.
- В переходный период как в НИИ, так и в министерствах необходимы лидеры, способные мотивировать, воодушевлять, вести за собой персонал вперед, осуществляя необходимые перемены.
- Овладение сотрудниками институтов знаниями по стратегическому маркетингу как основе рыночных перемен, и ориентирование деятельности всего института на удовлетворение потребностей заказчика.
- Создание нового бизнеса должно быть основано на знании рынка, а ожидания насчет продажи технологий нужно снизить. Рост коммерческого дохода будет достигнут за счет развития продукции, необходимой для удовлетворения требований рынка. Задача состоит в том, чтобы знать, что хочет заказчик, и затем разрабатывать соответствующую продукцию, а не продавать те технологии, которые уже имеются.

- Прежде чем подписывать соглашения о партнерстве, необходимо тщательно изучить стратегических партнеров и долгосрочные последствия деятельности СП. Такие моменты, как физическая и юридическая защита интеллектуальной собственности и риски, связанные со вступлением в эксклюзивные соглашения с дистрибьютором, требуют всестороннего рассмотрения и консультации экспертов.

БИБЛИОГРАФИЯ

Список ссылок представлен не в деталях, но содержит опубликованные источники и информацию, взятую из Интернета и используемую во время составления данной книги. Этот список может быть полезен читателям для получения более детальной информации.

На английском

Economics for Business and Management, K.A.Chrysal and R.G.Lipsey, 1997, Oxford University Press.

A Framework for Government Research and Development, Rothschild V Lord, London 1971, UK Government Green Paper.

Funding Science for Growth, UK-Russia Workshop, DTI, London, September 1999, a detailed report on the workshop by Jennifer Gristock of SPRU Sussex University can be found on the British council Russian website, http://www.britishcouncil.ru/science/st_sem99.htm#contents.

Getting more from public research (good practice in technology transfer from large public research institutions), 2000, EC document EUR-17026, obtainable from the Innovation Help Desk E-mail: innovation@cec.eu.int.

INCO-Copernicus 2 (European Union programme for pre-competitive research for NIS, Newly Independent States), Webpage <http://www.cordis.lu/inco2>.

Innovation Business: The Story of AEA Technology, Nelson R S, Currie K, Dawson P and Aris S, London, 1999 James and James Ltd.

Innovation Policy and the Valorisation of Science and Technology in Russia, Joint OECD – USCRDF – INTAS – MinPromNauk Seminar, Helsinki, March 2001, proceedings available from OECD.

INTAS (European Union programme for supporting collaborative scientific projects between Europe and NIS, Newly Independent States) Website <http://www.intas.be>.

Intellectual Property Rights and Government Research and Development, OECD Workshop, Obninsk, October 1996, OECD document, OCDE/GD(97) 228.

ISCRA, UK Investment support centres in Russia, email iscra@online.ru .

Linking Innovation Finance and Technology (LIFT) an EU advisory programme with documents such as – Preparing a technology business plan. <http://www.lift.lu>.

Managing organizations 2nd edition. R.H.Rosenfeld and D.C.Wilson. 1999. McGraw Hill.

Science, technology and innovation policies fro the Federation of Russian, Volume 2, 1994, Paris, OECD Centre for Co-operation with Economies in Transition.

Tacis (European Union technical assistance programme to NIS) Main website http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm.

На русском

Коммерциализация интеллектуальной собственности в России: Проблемы и решения, ред Н.М.Фонштейн и В.Г.Зинов, Москва, "ЗелО", 1996.

Развитие науки и технологий в условиях рыночной экономики, 1999, Саранск, Министерство науки и технологий.

Финансовое обеспечение и оценка эффективности инвестиционных проектов, А.М.Марголин, 1997, Москва.

Менеджмент инноваций – теория и практика, А.Н.Фоломьев и Е.А.Гейгер, 1997, Москва, АИРО-XX.

Инвестирование и инновационный бизнес: Мировая практика – Венчурный Капитал, ред Н.М.Фонштейн, Москва, "ЗелО", 1996.

Управление Наукой в странах ЕС.

Том 1. Государственная поддержка науки и техники в рыночных условиях. Использование методов косвенного стимулирования в научно-технической политике. Обзор основных проблем. Международное научно-техническое сотрудничество, меры по развитию инновационных процессов.

Том 2. Научно-техническая сфера: проблемы управления.

Том 3. Основы управления инновациями. Особенности маркетинга в инновационной деятельности. Финансовое обеспечение инновационной деятельности. Правовое и информационное обеспечение инновационной деятельности.

Том 4. Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта реализации отдельных направлений научно-технической и инновационной политики.

Москва 1999 г., международная академическая издательская компания "Наука/Интерпериодика".

Сборник Нормативных Актов по обеспечению выполнения Закона "О научной деятельности и региональной научно-технической политике Новосибирской области" 1998 г. Новосибирск.

Налоговые льготы в сфере изобретательской и патентной деятельности, Фаткина Л.П. и Бутыркин А.Р., Москва, ВНИИПИ, 1997 г.

На русском и на английском

МНТЦ – Международный научно-технический центр содействует распространению технологии производства оружия массового уничтожения через оказание поддержки ученым, занятым в сфере военных технологий, Russian website <http://www.istc.ru>.

Поддержка МСП в России: Региональный опыт, 1999, Проект TACIS 9602, Деловая среда для МСП в России.

website на русском

<http://www.eur.ru/tacis/index.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Специальная тема 1. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Аннотация

“Формирование команды” – это курс, разработанный по особой просьбе научно-исследовательских институтов, работающих с нашим проектом. Эта специальная тема была подготовлена на основании материалов, использовавшихся на двухдневных семинарских занятиях по созданию команд. Она содержит весь практический материал, который может быть использован более широко в России при формировании команд. Приложение содержит копии тестов по определению типа личности и роли в команде.

Содержание

Аннотация

1. Введение
2. Формирование команды
3. Личность в команде
3. Динамика команды
4. Лидерство и работа команды
5. Эффективность работы команды

Приложение 1. Тест по оценке роли в команде

Приложение 2. Тест Майерса-Бриггса по определению типа личности

Приложение 3. “Pluto Telecommunications”

Что такое команда – зачем нужно работать над формированием команды?

Команда – это коллектив людей, работающих вместе над достижением поставленной цели. Члены команды обладают различными способностями и опытом, они зависят друг от друга, они нацелены на выполнение задачи и обладают полномочиями для действий по ее выполнению.

Отличается ли команда от группы?

Да. Группа – это люди, объединенные общими интересами, как правило, организованные под общей “маркой”. Члены группы взаимозаменяемы, преобладает традиционная система власти.

Московский “Спартак” – это команда. Клуб болельщиков “Спартака” – это группа.

Команда – это группа, работающая более эффективно за счет того, что мы называем работой в команде. Команда – это больше, чем просто сумма ее составляющих. Суть семинара заключается как раз в том, чтобы подумать над тем, как можно создать эффективную команду, действуя как через задачу (ресурсы и вознаграждения), так и через взаимоотношения (создание обстановки доверия).

Команда может быть составной частью менеджмент-структуры, или это может быть группа людей, которые собраны вместе, чтобы достичь поставленной цели официально или неофициально в одной организации или в нескольких организациях, работающих вместе. Главные преимущества команды – возросшая гибкость и творческая способность, распределенное знание, разделение работы и лучшее принятие решений.

Работать в команде не всегда легко. Данный короткий семинар был разработан для того, чтобы помочь улучшить работу команды. Здесь рассматриваются четыре основных аспекта работы команды: личность в команде, динамика команды, лидерство и мотивация команды и эффективность команды. Представлены 4 занятия. Каждое занятие включает короткую интерактивную лекцию, практическое занятие и последующее обсуждение.

2. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

В качестве прелюдии к 4 разделам, касающимся структуры семинара, давайте сначала рассмотрим процесс формирования команды.

Сплоченность и интеграция

Команде нужна сплоченность, чтобы работать, иначе это просто группа, состоящая из отдельных личностей. Но команда должна быть также интегрирована в организацию и сконцентрирована на достижении поставленных целей. Следовательно, формирование команды – это процесс сплочения членов команды, в то же время не забывая о цели команды. Мы вернемся к этому вопросу на последнем занятии.

Помимо сплоченности и интеграции, также требуется индивидуальная самоотдача – вклад в достижение цели команды. Ученые обычно полностью отдают себя тому, что они делают, но иногда не чувствуют себя частью команды или организации. Мы все знаем примеры таких людей, которые самоотверженно работают, но вряд ли когда-либо разговаривают об этом с другими членами команды. В некоторых отраслях промышленности или сферы услуг работники могут и не вносить вклад в общее дело, но быть частью сплоченного коллектива в интегрированной организации. Например, работники Мак-Доналдс и железнодорожных касс. В самых худших случаях команда может с удовольствием работать, не вкладывая ничего в общее дело и ничего не производя. В соединении с недостатком интеграции это может пройти незамеченным. Как можно поддержать отдачу?

Низкая сплоченность – низкая интеграция: команды нет	Высокая сплоченность – высокая интеграция: команда работает над достижением целей организации
Высокая сплоченность – низкая интеграция: команда работает на себя	Низкая сплоченность – высокая интеграция: группа индивидуумов

+ индивидуальная отдача!

Сплоченность – это степень, в которой люди чувствуют себя частью команды и разделяют ее взгляды.

Интеграция – это степень объединения целей команды с целями организации.

Этапы формирования команды

Все команды проходят через циклы улучшения или ухудшения сплоченности вследствие природы человека и внешнего воздействия. Этот ход развития показан в графике на рис. 1. Вначале, если люди не знают друг друга, им приходится знакомиться и быть вежливыми и внимательными в отношениях. Если люди не являются патологически несовместимыми, то сплочение коллектива проходит быстро. Часто на этой стадии выявляется лидер.

Когда заканчивается начальный этап вежливости, команды начинают чувствовать свои обязанности, но не научились еще справляться с ними. В большинстве новых команд и, несомненно, в партнерствах, существует начальный кризисный период, когда отдельные личности учатся работать друг с другом и приспосабливаться к работе партнера. В течение этого периода могут меняться роли в команде (а также лидер), и возможны конфликты по мере того, как члены команды обретают голоса. Между членами команды развивается более высокий уровень доверия. К сожалению, в некоторых командах этот этап так никогда и не завершается, и такая команда работает неэффективно. Но обычно этот этап преодолевается, и команда достигает этапа познания, когда устанавливаются неформальные отношения и распределяются роли в команде. Ее эффективность улучшается в течение нескольких недель или месяцев, пока она не достигнет зрелости и не начнет слаженно работать, внося вклад в достижение общей командной цели.

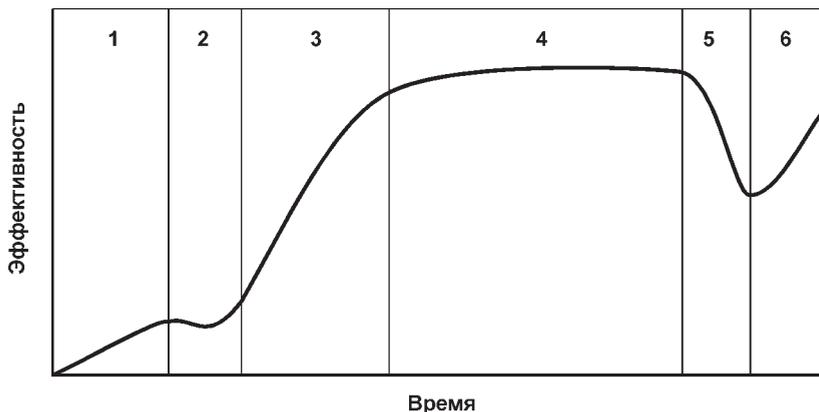


Рис. 1. Этапы развития команды.

К сожалению, все хорошее заканчивается, и в конце концов команда забудет, для чего она была сформирована. На последнем этапе нужно проявить осторожность, чтобы воспрепятствовать преждевременной потере командой способности достичь своей цели. Команда может также испытать кризис в середине своего существования, когда разрываются отношения или существуют внешние проблемы, такие как сокращение бюджета. В таких случаях необходимо вмешательство лидера, чтобы исправить ситуацию, и во многих случаях это может означать смену руководителя.

Этап 1. Ориентация

Знакомство друг с другом – конфликты избегаются.

Этап 2. Разочарование

Возникают первые конфликты и проблемы – не прекращайте работу!

Этап 3. Понимание

Проблемы решены, люди начинают хорошо работать вместе.

Этап 4. Зрелость

Команда научилась использовать способности ее членов наилучшим образом, но дальнейший рост ограничен.

Этап 5. Кризис/Старение

Команда создает себе проблемы, становится неэффективной или исчезает цель.

Этап 6. Восстановление

Обычно благодаря новому руководителю, который перестраивает команду или находит новую цель.

3. ЛИЧНОСТЬ В КОМАНДЕ

Этот раздел концентрирует свое внимание на отдельной личности и на том, как люди по-разному реагируют на различные обстоятельства. Мы также рассмотрим роль людей в команде (т.н. предпочитаемая или идеальная роль).

Оценка личности

За последние 100 лет было проделано много работы в попытках классифицировать типы личностей. В этом деле был достигнут такой успех, что такие термины, как интроверт и экстраверт, вошли в наш повседневный язык.

Зачем нам нужно категоризировать людей для работы в команде?

Это очень спорный вопрос. Некоторые говорят, что методы оценки недостаточно хорошо разработаны, чтобы быть реально полезными; другие считают, что это важный способ улучшения нашего взаимодействия. Третьи полагают, что мы можем создать сбалансированные команды путем правильного распределения ролей между членами команды. Четвертые убеждены, что возможно изучать и контролировать людей путем нейро-лингвистического программирования.

В Европе и Америке психометрические тесты сейчас постоянно используются для оценки людей при найме на работу или при перемещении внутри организаций. Изначально их проводили только для оценки высшего руководящего состава, но сейчас эти тесты проводятся со служащими всех уровней. На сегодняшний день существует много компаний, предлагающих используемые тесты, начиная от анкет и интервью, и заканчивая письменным анализом.

В нашем практическом задании мы будем использовать два типа тестов, разработанных в основном для того, чтобы вы подумали о различных типах людей. Мы вернемся к этому вопросу в нашей последующей дискуссии, но на данный момент давайте рассмотрим два вида классификации людей, которые, по мнению психологов, являются эффективными. Это биполярная и триполярная классификации. Мы будем обращаться к этим классификациям время от времени в оставшейся части этого раздела в виде сноски.

Биполярная классификация

Ориентированный на задачу

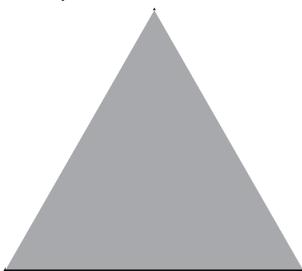
Ориентированный на людей



Триполярная классификация

Ориентированный на людей

Ориентированный
прежде всего на задачу



Опирающийся на логику

Оба типа классификации подразумевают, что люди имеют смешанные черты характера, связанные со способностью к взаимному

общению и способностью фокусироваться на выполнении задач. Триполярная классификация добавляет третий набор черт, отдающий предпочтение логике и анализу. Большинство людей имеют смешанные черты характеров, но у некоторых тип личности выражен более ярко.

- Люди, ориентированные на выполнение задачи, стараются руководствоваться одним мнением и целеустремленны в достижении своих целей.
- Люди, ориентированные на отношения с людьми, сосредотачивают свое внимание на окружающих людях.
- Люди, ориентированные на логику, фокусируются на решении проблемы и подробностях стоящей перед ними задачи.

Стратегии поведения с людьми с различными типами характеров

В нашей жизни мы имеем дело с совершенно разными людьми и, в меньшей или большей степени умеем работать с ними. Иногда это не получается, и тогда ясно, что люди несовместимы. Давайте на минутку задержимся, проанализируем наши отношения с другими людьми и посмотрим, можем ли мы улучшить способ работы с ними и повлиять на них.

Наша реакция на сильных, ориентированных на выполнение задачи людей, как правило, бывает тройкая: либо отойти, либо подчиниться, либо сопротивляться. Ни одна из этих идей не годится. Самая лучшая стратегия – быть твердым и отстаивать свою точку зрения, если вы правы, и согласиться, если вы не правы. Такой тип людей предпочитает прямоту, не утруждая себя глубоким анализом, извинениями или просьбами о сострадании. Не пытайтесь обойти их, иначе будет очень трудно получить результат. Будьте осторожны: они попытаются свалить свою работу на вас!

Личностям, ориентированным на людей, необходимо дружеское общение, они не столь прямы в своем подходе к делу. Иногда, однако, с ними необходимо проявлять твердость, особенно когда они пытаются избежать принятия трудного для них решения. Это самый легкий тип людей для совместной работы.

Аналитикам нужны факты и хорошо продуманные доводы. Они могут проявлять нетерпение к вам, если вы нечетко излагаете свои мысли или плохо подготовлены. Вам может оказаться трудно получить у аналитика одобрение своих идей, пока вы не докажете свою правоту.

- Ориентированный на задачу:
 - ему надо понимать ваши мотивы, уважает решительность, нуждается в совете, не вникает в детали.
- Ориентированный на людей:
 - апеллирует к эмоциям, уважает обсуждение, нуждается в человеческом контакте, отвергает агрессию.
- Ориентированный на логику:
 - примет обоснованную аргументацию, уважает опыт, нуждается в деталях, отвергает апелляцию к эмоциям.

Люди похожи на хамелеонов: в различных ситуациях люди меняют свою сущность:

- В кризисной ситуации люди могут измениться по триполярной таблице к лучшему или к худшему. Например, человек, ориентированный на задачу, может стать аналитиком; человек, ориентированный на людей, может стать ориентированным на задачу.
- Люди адаптируются к культуре организации или взаимодействию с коллегами – волевая личность может спровоцировать отпор или подхалимство, благожелательный человек может разрядить напряженную обстановку в коллективе.
- Внешние обстоятельства могут изменить поведение на работе – проблемы с семьей, детьми.
- Люди меняются с течением лет – кризис среднего возраста, менопауза, смена приоритетов

В приложении даны два вида тестов для оценки типов личности. Первый тест (М. Белбин) по оценке роли личности в команде определяет, какие роли предпочитают исполнять члены команды, на основе результатов исследований, утверждающих, что наиболее эффективные команды должны иметь игроков всех девяти типов, введенных Белбин. Второй тест (Майерс-Бригс) по оценке типа личности рассматривает 4 категории свойств, присущих человеку, и соотносит их с видами деятельности, для которых они лучше всего подходят. Не стоит относиться к этим тестам слишком серьезно, но они все же дают возможность оценить поведение человека и повод для размышлений.

Для теста Белбин полезным упражнением было бы попробовать предсказать свою роль в команде до выполнения теста (заполнения вопросника), используя лишь листок оценки. Получив результаты теста, ответьте на следующие вопросы:

- Как можно объяснить расхождение предсказанных и реально предпочитаемых ролей?

- Есть ли роли важность которых различна на разных стадиях работы (вход в работу, генерация идей, разработка сценариев, реализация решений) и каковы они?
- Каким образом можно заполнить недостающие роли в вашей команде?

После завершения теста обсудите результаты с коллегами. Это поможет вам понять, почему люди по-разному ведут себя на работе, осознать ваши собственные сильные и слабые стороны в командной работе и продемонстрирует, что эффективными командами не рождаются – ими становятся в результате специальных усилий.

4. ДИНАМИКА КОМАНДЫ

Мы обсудили, как ведут себя личности разных типов и некоторые стратегии улучшения взаимодействия, но теперь нам нужно рассмотреть функционирование команды как единого целого и его оптимизацию.

Отношения в команде

Для выполнения разных видов работы нужны различные типы личностей. Конечно, бывает трудно наладить хорошее взаимное сотрудничество между столь разными людьми, и возможна некоторая напряженность в отношениях. Признание существования этой проблемы уже является шагом к ее решению, и часто люди более терпимы, если они понимают, что поведение человека – это проявление его личностного характера. Персонал должен иметь возможность как поддерживать общение с коллегами – при условии, что это не мешает производительности, так и работать в тишине и покое. Большинству интровертов нужны периоды уединения, но с возможностью периодически общаться с людьми.

Некоторая конкуренция между членами команды является здоровым фактором, но она должна иметь свои ограничения: чрезмерное поощрение конкуренции может разрушить команду. Например, продавцы вряд ли будут обмениваться информацией о больших премиях с продаж. При некоторых обстоятельствах, когда необходимо, чтобы команда эффективно общалась и стремилась к достижению общей цели, общая премия команде является наилучшим вариантом. Получение премии объединит команду и повысит ее эффективность.

Существует также опасность создания группировок – круга друзей, проводящих свободное время вместе, что влечет за собой исключение других членов команды. Этот процесс трудно контролировать, но его можно нейтрализовать путем организации деятельности с участием этих кружков, чтобы сформировать более многочисленные социальные группы.

Команды могут проявлять сильный социальный контроль над своими членами, вводя общепринятый стиль поведения внутри команды, включая внешний вид, одежду и отношения друг к другу. Новые члены, входя в установившиеся команды, обычно подсознательно ловят сигналы, диктующие им ожидаемый стиль поведения, чтобы быстрее адаптироваться в своей новой команде.

Проблема, существование которой все больше признается в странах Организации экономического сотрудничества и развития – это патологическое поведение на рабочем месте. Один из ее аспектов – сексуальные домогательства, что может проявиться в удивительных формах и требует немедленного разрешения, как только это будет обнаружено. Другой аспект – злоупотребление служебным положением. Эта проблема решается легче, если она возникает внутри группы, между равными. Но такое может произойти, когда некоторые менеджеры используют свое служебное положение, чтобы заставить своих подчиненных работать для своей личной выгоды. Обязанность руководителя команды – строго это пресекать. На руководителе лежит ответственность за создание хороших отношений в команде, путем организации мероприятий, которые будут способствовать этому – как на рабочем месте, так и вне службы.

Организационная культура

Одна из трудных проблем – установление равновесия между потребностью в разных культурах для разных отделов организации и потребностью в общей культуре организации. Этот вопрос рассматривается в упражнении “Pluto Telecommunications” в Приложении 3. Культура организации включает: этику, обслуживание клиентов, заботу о персонале, безопасность, взаимоотношения с обществом, воздействие на окружающую среду и, в первую очередь, отношения между самими сотрудниками. Внешний мир должен видеть единую структуру. Внутри этой структуры должен быть общий ряд ценностей.

Когда формируются команды, они вырабатывают свою культуру, и необходимы усилия руководства, чтобы обеспечить отражение культуры организации в культуре команды. Но неизбежно и некоторое

различие этих культур – примером может служить различие культур в отделе технического контроля и в отделе сбыта. Высшее руководство организации само по себе является командой, которая должна двигать вперед культуру всей организации, продвигая систему корпоративных ценностей среди всех сотрудников. Особенно важно убедиться в том, что высшее руководство живет согласно ценностям своей организации и вдохновляет другие команды следовать им.

Улаживание конфликтов

Конфликты в командах часто случаются вследствие неадекватного общения между членами команды, и в частности с руководством. Общие источники конфликтов – нечеткое распределение обязанностей, взаимное непонимание, несогласие по способам выполнения работы, плохая психологическая совместимость членов команды, чрезмерная загруженность работой, плохие рабочие условия, внешние проблемы.

Конфликт можно предотвратить путем изучения его причин. Часто лучше предугадать проблему, чем потом решать ее, когда она уже возникла. Нужно четко определить обязанности каждого. По возможности, все члены команды должны иметь письменные должностные инструкции, причем рабочие обязанности должны быть представлены сотруднику как в письменной, так и в устной форме. Ни в коем случае нельзя давать одну и ту же работу двум или более группам людей, чтобы гарантировать ее выполнение, как делают некоторые руководители. Системы должны быть просты и понятны. Менеджеры должны эффективно общаться и своевременно информировать персонал об изменениях в организации и на рынке. Нужно так управлять человеческими ресурсами, чтобы не перенапрягать персонал и адекватно реагировать на увеличение количества срочной работы. При некоторых высокострессовых работах персонал нуждается в обсуждениях и совете, чтобы справиться с поставленной задачей. Служащим, у которых есть свои собственные проблемы, следует оказывать помощь и, если нужно, дать совет. Следует заботиться о том, чтобы люди с противоречивыми характерами не находились вместе.

Если возникает конфликт, его нужно решать путем исследования его причин и поиска взаимоприемлемых решений, и делать это быстро, чтобы не пострадала команда. Перевод сотрудников, конфликтующих между собой, на другое место работы следует осуществлять как только их конфликт обнаруживается. Если причина кроется в исполняемых обязанностях, то они должны быть подробно уточнены.

Если отдельные лица не согласны между собой по поводу каких-то вопросов, то участие третьей стороны в качестве посредника или предложение компромисса может быть хорошей идеей. Прежде всего будьте внимательны и не делайте выговор своим подчиненным и уж тем более не наказывайте их публично, чтобы не унижить их. Если конфликт распространился по всей команде, то необходимо созвать общее собрание, чтобы прояснить все спорные вопросы и прийти к компромиссу. Улаживая конфликт, помните также, что интересы клиента важнее всего, и персоналу придется уступить в пользу интересов заказчика. Вводя новую политику, помните, что нужно объяснить причины, стоящие за этой политикой, чтобы персонал принял ее. Например, вы вводите новые таблицы затраченного времени на выполнение работ по заказу клиента, составление которых требует больших усилий. Тогда вам необходимо объяснить персоналу, как работает отчетная система, какова выгода для организации от контроля затрат времени и какие выгоды принесет сотрудникам точное определение объема контрактных работ.

Принятие решений

Принятие решений в командах – очень важная часть работы команды. Различные типы руководителей используют различные стили принятия решений. При любом стиле, однако, следует отметить два момента:

- решение нужно всегда принимать на соответствующем уровне, руководители должны поощрять персонал принимать решения по своей работе;
- количество времени, затрачиваемого на принятие решений, зависит от последствий выбора.

Важные решения, например решения об инвестировании, должны прорабатываться внимательно и тщательно анализироваться.

Демократический способ принятия решений не всегда является наилучшим, но может быть важным в вопросах, касающихся социальных факторов, когда персонал очень заинтересован в решении данного вопроса, – например, следует ли разрешить курить в офисах. Какие-то решения лучше принимать лично, на основе их соответствия задачам команды. Авторитарный или харизматический стиль хорош, если руководитель компетентен, иначе это становится опасно. В некоторых случаях любое решение лучше, чем никакого, и решительность – залог эффективности. Вот некоторые примеры стилей принятия решений:

Ориентированный на задачу

Авторитарный – лидер использует силу, чтобы навязать свое решение.

Харизматический – лидер использует личностные качества для того, чтобы его решения были приняты.

Ориентированный на людей

Демократический – выбор решения определяется путем голосования.

Консенсус – вопрос обсуждается со всем персоналом, а затем вырабатывается приемлемое решение.

Компромисс – принимается среднее решение между противоположными мнениями.

Опирающийся на логику

Логический – используется анализ издержек и выгоды, оценивает вероятности.

Теория игр – анализируется выгода от альтернативных решений.

Мотивация

Мотивация рассматривается также в главе 3 разделе 6 этой книги. Обратимся снова к теории мотивации Херцберга. Он утверждает, что существует два типа факторов, управляющих мотивацией персонала. Социальные факторы (“Hygiene factors”) – это все потребности, которые требуется удовлетворить, чтобы предотвратить демотивацию/беспокойство, а факторы мотивации (“Motivators”) – это все, что важно для роста заинтересованности в работе. Как ни странно, оплата труда не относится к факторам мотивации. Необходима достаточная зарплата, чтобы обеспечить сотрудникам комфортные условия жизни, но значительное ее увеличение сверх этого уровня не станет источником дополнительной мотивации. Для большинства работников, и особенно научных, это, возможно, верно, но для некоторых людей, особенно молодого возраста, финансовые стимулы весьма важны. Полезное упражнение – обсудить эти факторы с коллегами, чтобы понять, что на самом деле их привлекает в работе.

Факторы мотивации	Социальные факторы
Достижение	Зарплата
Признание	Условия работы
Содержание работы	Безопасность
Ответственность	Коллеги
Успех	Гарантия занятости
Личное развитие	Политика компании

Как видите, социальные факторы имеют тенденцию быть вне контроля индивидуума, тогда как факторы мотивации более подвержены индивидуальному влиянию и выбору.

Другой способ рассмотрения мотивации – график рабочих интересов, связанный с “иерархией потребностей” по Маслоу. Теория Маслоу утверждает, что потребности большинства людей должны удовлетворяться в логическом порядке, начиная с материального комфорта и с уровня на уровень до самореализации и самоуправления.

- Материальный комфорт – уровень стресса, здоровье, условия работы, оплата.
- Порядок и структура – безопасность и надежность работы.
- Отношения – возможность человеческих контактов во время работы.
- Признание и самооценка – степень видимости достижений.
- Власть – контроль над событиями и людьми.
- Самореализация/самоуправление – независимость, творчество.

Только когда потребности одного уровня полностью удовлетворены, становится возможно мотивировать индивидуумов предложением удовлетворения потребностей следующего уровня. Следовательно, бессмысленно пытаться мотивировать человека, не имеющего нормальных условий работы, предлагая ему возможность вести собственный бизнес. Потребности более низкого уровня должны удовлетворяться в первую очередь.

Важность каждой потребности различна для различных индивидуумов, и даже для одного индивидуума в различные периоды его

жизни. Некоторые факторы взаимосвязаны, и не все имеют равное значение для отдельных членов вашей команды. Например, некоторые из работников ценят порядок и структуру, тогда как другие стремятся к автономии и независимости. Организация должно-го окружения для мотивации команды требует верного баланса всех этих факторов, и лидер должен учитывать мотивацию каждого индивидуума.

Мотивация:

- во многом зависит от культуры – в разных странах и отраслях промышленности у людей приоритеты различны;
- индивидуумы отличаются друг от друга мотивами, которые ими движут;
- приоритеты меняются с возрастом – это особенно касается социальных факторов.

Факторы мотивации заставляют людей работать упорнее, а социальные служат источником недовольства.

Упражнение

Разбейте слушателей на команды по 4–5 человек, чтобы построить, используя только газеты и скотч, башню высотой один метр, на которой бы удержалось яйцо. Работа должна состоять из стадии планирования и стадии самого строительства. Строительство начинайте не раньше, чем все члены команды придут к согласию относительно дизайна. Пронаблюдайте, как будут развиваться на каждой стадии динамика команды и индивидуальные роли.

Как можно было бы улучшить взаимодействие?

5. ЛИДЕРСТВО И РАБОТА КОМАНДЫ

Типы лидеров

Лидеры бывают разные. В самом деле, лидерами могут стать люди всех трех типов или их комбинаций. Ниже в таблице приводятся некоторые типичные характеристики.

	Ориентированные на задачу	Ориентированные на людей	Ориентированные на логику
позитивный	Сильный	Благожелательный	Аналитик
	Решительный	Демократичный	Умный
	Честостлюбивый	Лояльный	Методичный
	Соперничающий	Заботливый	Организованный
	Готовый к риску	Поддерживающий	Принципиальный
негативный	Уверенный в себе	Легко адаптирующийся	Предусмотрительный
	Высокомерный	Пассивный	Придирчивый
	Безжалостный	Легковерный	Равнодушный
	Опрометчивый	Нерешительный	Упрямый
	Ленивый	Назойливый	Препятствующий

На разных стадиях развития организации или для разных видов деятельности в командах требуются разные типы лидеров:

- Ситуация введения инноваций или ситуация перемен:
 - лидер должен поощрять и подпитывать инновации, не теряя при этом чувства реальности.
- Устойчивый рост:
 - лидер должен давать четкие общие указания, но доверять членам команды, прилагающим все силы для достижения цели.
- Управление в стабильной ситуации:
 - упор на себестоимость и качество, но лидер привносит инновации во избежание застоя.

Трансформационные лидеры – это те, кто способны вести команду или организацию в эпоху перемен. Они харизматичны, они вдохновляют и интеллектуально стимулируют своих последователей. Их влияние основано на способности вдохновлять и взывать к высшим идеалам и ценностям своих последователей, вовлекая их в решение задач на эмоциональном уровне.

Харизма – это качество, которым обладают некоторые лидеры: способность заставить последователей разделять веру лидера, принимать ее без лишних вопросов, любить его/ее и добровольно ему/ей подчиняться, эмоционально вовлекаться в выполнение миссии лидера с полной верой в успех.

Деловые лидеры – те, кто способны к лидерству в условиях стабильности. Они предпочитают работу “в автоматическом режиме” и применяют отрицательное подкрепление (т.е. “если вы это не сделаете, будет плохо”). Их влияние основано на способности удовлетворять потребности последователей и взывать к их личным интересам.

Не все лидеры понимают это правильно. Существует ряд проблем, которые ухудшаются при плохом руководстве в организациях. Ниже приведены некоторые примеры распространенных проблем, связанных с руководством.

- Недостаток равновесия:
 - лидеры, ориентированные на задачу, имеют тенденцию думать о краткосрочной перспективе, не заглядывая вперед;
 - лидеры, ориентированные на логику, часто не доверяют другим, неохотно делегируют полномочия;
 - лидеры, ориентированные на людей, могут избегать принятия необходимых жестких решений.
- Отсутствие верной фокусировки:
 - сильный лидер с неправильным видением может разрушить команду или нанести ей нравственный ущерб.
- Обстоятельства могут измениться, и лидер может стать неподходящим – например переход от инновационного бизнеса к устоявшемуся бизнесу, от государственного сектора к частному, изменение миссии.

Должен существовать какой-то механизм для выявления неправомерности руководителя и, возможно, его замены. Если речь идет о высокопоставленном руководителе в западной организации – Президент, Главный исполнительный директор, и т. д. – то существует управленческий совет, который может предпринять действия для замены руководителя, работающего неэффективно или приносящего вред организации. Следующий уровень управления, который может принять такое решение, – внутри самой организации. Здесь это сделать сложнее, поскольку организационные структуры находятся на одном уровне. По этой причине при ведении отчетности о деятельности часто используются высказывания коллег и подчиненных для дачи комментариев и рекомендаций более высоким руководителям.

Лидерство может проявляться на всех уровнях, и лидеры не всегда возглавляют команды. Руководитель команды несет ответственность за стимулирование талантов людей к инновации и лидерству внутри команды, но, к сожалению, это не всегда делается. Одна из проблем заключается в том, что стремление подчиненных к лидер-

ству может быть воспринято как угроза. Также может возникнуть опасение, что появление местных “князьков” приведет к культурной фрагментации или потере фокусировки.

Каждый член команды должен задать себе вопрос: “Являюсь ли я тем или иным лидером?” В бизнесе новые идеи обычно пропагандируются внутри организации каким-то одним человеком, его иногда называют “борец за продукцию” (“product champion”). Этому человеку требуются навыки лидерства, энтузиазм и решимость продвигать новый продукт, иногда беря на себя ответственность за временные убытки и задержки, если в конечном счете он уверен, что новый продукт будет иметь успех.

Власть и влияние

Власть – это способность одного человека заставить другого делать что-либо вопреки его желаниям. Влияние – более мягкий вариант, оно относится к изменению желаний и предпочтений другого человека. Власть и влияние – не прерогатива одного только высшего руководства. Английская поговорка гласит: “Знание есть власть”. Члены команды, владеющие специальными знаниями по продукту или рынку или имеющие редкую квалификацию, находятся в более выгодном положении. Таких людей нужно ценить и беречь, но если они приобретают слишком много влияния, приходится их дезавуировать путем распространения информации или обучения и набора новых кадров, имеющих необходимую квалификацию. Информация приобретает все большее значение в бизнесе, и новые технологии позволяют пользоваться ею более широко и эффективно. При возможности следует использовать программное обеспечение коллективного пользования и компьютерные сети, разработанные для этой цели.

Власть, как правило, основывается на ресурсах: это могут быть деньги, материальные блага, информация или опыт. Власть проявляется следующими основными способами:

- положение/власть, дающее возможность контролировать ресурсы;
- личность (харизма);
- репутация (например, люди реже возражают лидеру, известному своей безжалостностью);
- солидарность (например, профсоюзы);
- культура (обычаи и наследственные предрассудки).

Кто проявляет власть над командой? Изнутри – благодаря сильным личностным качествам, специальным знаниям, связям. Извне –

через финансирование, возможность диктовать технические задания, контроль за источниками информации. Команда не может работать эффективно, если руководство организации отказывается выделить необходимые ресурсы и предоставить информацию. В большинстве организаций существуют люди, пытающиеся рулить делами вне своих служебных обязанностей путем контроля над ресурсами и информацией. Такие люди не приносят пользу организации, и их следует удалить.

Может ли команда проявлять власть и влиять на внешний мир? Большинство команд способны проявлять какую-то власть через свою цель. Многие команды производят или собирают информацию. Они обязаны с ответственностью подходить к записи и распространению информации в рамках своих должностных инструкций. Поставка продукции или услуг также может являться источником власти, особенно когда финансирование и бенефициарии не связаны прямо. Это веский аргумент в пользу общественного контроля за взаимоотношениями подрядчика и заказчика во избежание подобных злоупотреблений.

Команда должна четко себе представлять, что для нее важно в отношении ресурсов, информации и взаимоотношений персонала. Руководству нужно следить за тем, чтобы все члены команды разделяли общую систему ценностей, знали задачи, стоящие перед командой, и чтобы информация была доступна всем в равной мере.

Упражнение

Используя триполярную модель, проанализируйте поведение лидеров, которых вы знаете в своей фирме или отрасли, или же национальных лидеров, современных или исторических личностей.

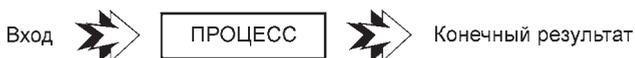
6. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ

Модели организаций

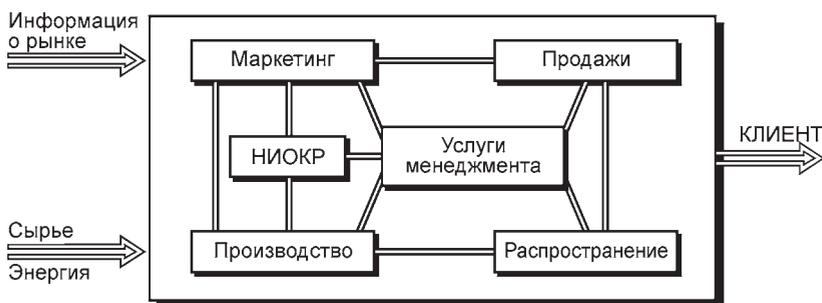
Пытаясь понять работу людей в команде, полезно представлять себе, как люди видят организацию, в рамках которой существует команда. Работу организации можно представить разными способами. Самый общепринятый в настоящее время – это рассматривать организацию как процесс. У процесса есть вход, внутренний механизм,

преобразующий то, что поступает на вход, а результат работы является некоей формой выхода.

Представление организации в виде процесса



Процессы внутри организации



Если взглянуть внутрь организации поподробнее, мы увидим, что главный процесс протекает с помощью нескольких подпроцессов. Анализируя эти подпроцессы, мы обнаружим, что некоторые из них вносят непосредственный вклад в главный процесс. Такие подпроцессы называются основной, или центральной деятельностью организации. Остальные процессы являются вторичными, или вспомогательными. В некоторых организациях эти вспомогательные процессы поручаются сторонним подрядчикам, чтобы компания могла более эффективно сконцентрироваться на основной деятельности. Собственно говоря, даже часть основной деятельности может быть отдана на подряд, если там она может выполняться более эффективно. Одна из проблем такого взгляда на работу организации – неучет сложности человеческих взаимоотношений.

Некоторые, однако, не приемлют рассмотрения организации в виде процесса, используя другие организационные модели, как то:

- машина (похоже на модель процесса), сконструированная для определенной цели, с ясными задачами, правилами и процедурами, предназначенными для достижения максимальной эффективности;
- политическая система, в которой существуют разные группировки, преследующие свои собственные цели и образующие между собой альянсы для их достижения. Эта модель призна-

ет существование сложных человеческих взаимоотношений, но может провоцировать конфликты;

- культура, т.е. система ценностей и разделяемых всеми взглядов;
- “тюрьма для духа”, в которой члены организации заперты в рамках единого шаблона мысли (эта модель особенно подходит для некоторых экстремистских религиозных культов);
- инструмент доминирования, включающий дискриминацию по классовому или половому признаку. Мощные международные компании часто видятся в таком свете местным сообществам.

Важно помнить, что члены вашей команды могут воспринимать вашу организацию, и другие организации тоже, совсем в ином виде, чем вы.

Виртуальные организации вообще состоят из управляющей команды, которая следит за работой субподрядчиков. Если можно выделить полный законченный подпроцесс, то лучше всего для его осуществления выделить специальную команду, которая будет заниматься только им. Современная теория менеджмента подчеркивает важность выделения процессов в организации и реструктуризации, направленной на повышение их эффективности.

Команда в организации

Эффективность работы команды в крупной организации может балансировать между полным успехом и провалом. Эффективность команды зависит от того, как ею управляют. Ниже приведен список некоторых важных аспектов управления командой.

- Важно помнить, что организации и команды состоят из отдельных личностей – нужно стремиться к равновесию между распределением индивидуальных обязанностей и гибкостью, взаимозаменяемостью персонала.
- Эффективное общение является важнейшей составной частью в работе команды.
- Эффективность команды должна измеряться конечными результатами ее работы, а не внутренними процессами – деятельность, которая не вносит вклада в конечный результат, должна быть сведена к минимуму, необходимо позаботиться о том, чтобы не увлечься процессом вместо конечного результата.

Для различных видов работ и различных уровней развития организации требуются разные стили управления. Новой Интернет-компания необходимо придерживаться гибкого стиля руководства. Круп-

ному производственному предприятию необходим более жесткий стиль руководства, но также с определенной гибкостью, чтобы персонал имел возможность улучшать качество продукции и снижать затраты. Компании, предоставляющей общественные услуги, следует придерживаться третьего стиля руководства, который фокусируется на оказании услуг в соответствии со стандартами. Взглянем на приведенную ниже таблицу основных характеристик всех трех стилей. В дополнение к основным стилям требуется привнесение внешней реальности со стороны менеджмента независимой третьей стороны, нанимаемой для этой цели. Интернет-компаниям нужно зарабатывать деньги, производственным предприятиям требуются новые идеи, а фирмы, предоставляющие услуги, не должны быть слишком бюрократичны, что ведет к застою.

Инновационный/ воодушевляющий	Вовлекающий/ гибкий	Административный
Подходит для		
Развивающихся отраслей	Сложившихся отраслей	Стандартных услуг
Приоритеты		
Подготовка новой почвы	Конкурентоспособность	Качество с наименьшими затратами
Характеристики		
Доминирует творчество	Предоставление полномочий сотрудникам	Жесткие системы
Что требуется		
Взгляд со стороны на исполнение работ	Твердое управление со стороны менеджеров высшего звена	Инновационный вклад для предотвращения стагнации
Патологическая сторона		
Потеря чувства реальности	Потеря сплоченности	Жесткая бюрократия

Бюрократия

Бюрократия – один из примеров, где акцент на процессах приводит к утрате истинных целей. Комбинация жесткой, повязанной инструкциями структуры и плохой коммуникации ведет к неопределенности. Если сотрудники начинают действовать по своей собственной инициативе, это воспринимается как покушение на власть и быстро

пресекается введением добавочных правил. Взаимодействие борьбы за власть и все более строгого следования правилам образует порочный круг растущей бюрократии и контроля.



В результате поглощенности борьбой за определенность и порядок процесса руководство постепенно теряет из виду первоначальные цели. Сотрудники же либо становятся пассивными и зависимыми, либо покидают организацию. Они начинают заниматься только своим узким участком (“а дальше не мое дело”), учатся беспомощности (“дело не во мне, а в системе”), а их интересы передвигаются за пределы рабочего места. В бюрократических организациях нет места творчеству и инновациям.

Бюрократии можно избежать, проявив большую гибкость и предоставив возможность принимать решения нижестоящим сотрудникам организации. Ликвидировав ненужные контрольные отделы и изменив стиль управления персоналом на современное управление человеческими ресурсами, вы сделаете большой шаг к решению этой проблемы. Также очень важно хорошее общение.

Коммуникация/общение

По всей вероятности, самая большая проблема в организациях – недостаток общения. Во многих организациях руководители были бы немало удивлены, спроси они сотрудников, эффективно ли те общаются, легко ли получают необходимую информацию.

Эффективное общение – важнейший момент для хорошей работы команды. Вся команда должна быть осведомлена о важных достижениях. Каждый способ коммуникации хорош в свое время. Электронная почта удобна для подтверждения указаний, фиксации дат тех или иных действий, но бездушная односторонняя форма комму-

никации, которую никогда не надо использовать для вынесения благодарности или же выговора, утешения и т.п. Некоторые вещи лучше делать лицом к лицу, а если это невозможно, то лучше телефонный звонок, чем email. Если требуются объяснения или нужно поднять трудный вопрос, лучше пойдите и сами поговорите с нужным человеком или хотя бы снимите телефонную трубку.

Собрания должны быть краткими и сфокусированными. Если вы проводите регулярные собрания, например летучки утром в понедельник, то делайте их краткими и распускайте, как только сделаны выводы по важнейшим вопросам. Руководители верхнего звена должны держать двери открытыми, отказ принять сотрудника может быть мотивирован лишь соображениями высшей важности. Более широкие собрания должны быть хорошо структурированы, и председатель собрания обязан обеспечить выполнение существенной задачи собрания. Технические документы не следует представлять на собрании, а раздать копии заранее и дать людям возможность задавать вопросы.

В последнее время на Западе большой интерес вызывает тема злоупотребления коммуникацией. Идут дебаты на тему “сплетни в организации – хорошо или плохо?”. Конечно, плохо, если сплетня подрывает взаимоотношения в коллективе, но сплетни могут быть и полезны, если с их помощью работники получают выход для своих разочарований и стрессов. В некоторых японских компаниях персоналу разрешается для снятия стресса и агрессивности поколотить чучело с чертами, напоминающими старшего менеджера. Следует поддерживать баланс между социализацией персонала через разговоры и чаепития и пустой тратой рабочего времени. Организация должна выработать четкую политику борьбы с неслужебным использованием телефона и Интернета, которая должна быть доведена до сведения всех сотрудников. Следует избегать и предотвращать случаи контроля над информацией с целью оказания влияния и искажения информации для манипулирования. Общественность и средства массовой информации становятся все более опытными в выявлении попыток искажения правды или представления проблем в розовом свете. Лучший подход – честность и прямота.

Внешние коммуникации не менее важны, чем внутренние. Установление хороших линий коммуникации с заказчиками, поставщиками и влиятельными лицами – это просто необходимая часть ведения бизнеса. В некоторых случаях хорошим способом улучшения коммуникации является откомандирование персонала на работу с клиентом. Следует также устанавливать коммуникации с другими заинтере-

ресованными лицами, например с местным сообществом. Эффективное использование местных масс-медиа – важный способ установления такого общения. Подготовка регулярных пресс-релизов по всем важным вопросам – новые достижения, экология, безопасность, проблемы занятости – должна быть обязанностью специально выделенного сотрудника.

Потребность в верном фокусе

Для проверки, работает ли команда с оптимальной эффективностью, следует задать следующие вопросы. Если на какие-то вопросы нет ответа, нужно немедленно принимать соответствующие меры.

- ⊗ Знает ли команда, какова ее цель?
 - потребность в техническом задании (внешняя) и/или формулировке миссии (внутренняя).
- ⊗ Какие задачи вытекают из поставленной цели и как они связаны с
 - индивидуальными действиями?
 - распределением ответственности и ролей в команде?
 - процедурами и системами?
- ⊗ Не являются ли какие-либо виды деятельности команды ненужными, неэффективными, не связанными с целью?

Измерение проделанной работы и вознаграждение

Один из важных аспектов работы команды – вознаграждение ее работы, но это может происходить лишь тогда, когда есть за что вознаграждать. Чтобы команда была оценена по заслугам и знала себе цену, должны существовать способы измерения ее деятельности. В конечном счете команда оценивается через достижение своих целей и задач, но нужен и более непрерывный способ промежуточной оценки. Для этого могут быть введены искусственные измерительные рубежи – вехи, реперные точки и конкретные результаты. Если команда осуществляет услуги, то значит, нужно ввести стандарт услуги и измерять работу команды по нему. Однако выработка таких измерительных рубежей требует большой осторожности. Эти промежуточные вехи не должны стать диктатом для поведения команды. Мы увидим на примере упражнения “Pluto Telecommunications”, что можно измерять услугу временем ответа на телефонный звонок и при этом пренебрегать самим осуществлением услуги. Более серь-

езный пример – производство патентов в японских компаниях. Получение патента часто поощряется, но важно не само количество патентов, а улучшение бизнеса. Таким образом, качество патентов не менее важно, чем количество, и система измерения должна быть чувствительна к этому. Отрицательные измерения, вроде количества жалоб клиентов или нарушений, могут привести к случаям скрытия таких явлений, что приведет лишь к ухудшению положения дел. Более реалистичный способ измерения таких отрицательных моментов – анонимные сообщения о нарушениях и жалобах или обещание не принимать персональных мер против работников. При этом измерительная система не должна замедлять и усложнять работу организации – пусть она будет как можно более простой и по существу.

Как признается успех или провал команды? Это следует делать как частным образом, так и публично, и как можно скорее после самого события. Простое “спасибо” и приглашение на празднование победы в тендере, заметка в стенгазете или местной прессе – все это способы признания успеха.

Как вознаграждается успех или наказывается провал? Лучше признать поражение раньше и отделаться просто переобучением или передвижением персонала, переработкой планов и т.д., чем потом все переделывать заново. Но что бы ни случилось, избегайте наказания за успех – “поздравляем, вы перевыполнили план, так что на следующий год мы повышаем его на 50%”. Если вам нужно сделать выговор сотруднику, поговорите с ним частным образом, а не перед всеми. Зрелые ответственные люди зачастую не нуждаются в наказании или выговоре за свои ошибки. Им просто нужно указать, что сделана ошибка, дело в неудовлетворительном состоянии, и они приложат все силы, чтобы исправить ее. Разным людям нужны разные награды за успех. Некоторым достаточно признания. Некоторые считают, что успех – часть их работы, и излишние благодарности и награды их только смутят. Кому-то требуется открытое признание и немного материального поощрения. Изучайте своих подчиненных, будьте чутки к их потребностям.

Время от времени необходимо также подчеркивать и праздновать единство команды. Например, можно ввести плакатики, идентифицирующие команду, нагрудные знаки, футболки, кепки и т.п. – все, что помогает отличать команду и ее членов. Мероприятия типа пикников или вечеринок, где члены команды и, возможно, члены из семей, могут неформально пообщаться. Статьи в местных средствах массовой информации – все, что помогает признанию и прославлению команды.

Приложение 1.

ТЕСТ ПО ОЦЕНКЕ РОЛИ В КОМАНДЕ

Оценка роли в команде

Британский психолог Мередит Белбин разработал метод оценки той роли, которую участники в соответствии со своими природными данными предпочитают исполнять в команде. Если в команде слишком много людей одного типа или отсутствуют некоторые ключевые типы, то работа команды будет менее эффективна. В высокоэффективной команде должны быть представлены все 9 ролей. Отдельные личности могут исполнять более чем одну роль.

	Тип	Роль	Плюсы	Минусы
1.	Реализатор	Воплощает концепцию в практическое действие.	Трудолюбие, практичность, само-дисциплина.	Недостаток гибкости, сопротивление новым идеям.
2.	Координатор	Разрабатывает приглашения, облегчает общение, при нем все работают лучше.	Зрелый, уверенный, нацеленный на задачу способствует принятию решений, умеет распределять полномочия.	Вне работы он выглядит манипулятором. Хорош лишь в качестве хозяина положения.
3.	Формирователь	Стимулирует действие.	Борется с инерцией, неэффективностью. Преодолевают любые препятствия.	Стремится навязать свои взгляды. Может быть бесчувственным и жестким.
4.	Новатор	Предлагает новые идеи.	Обладает творческой фантазией, неортодоксален, решает трудные задачи.	Мечтатель, непрактичный, не умеет общаться.
5.	Исследователь	Собирает информацию. Заводит внешние контакты.	Энергичен, общителен, исследует новые возможности.	Чрезмерно оптимистичен, быстро теряет интерес.
6.	Ревизор	Следит за состоянием работы и эффективностью команды.	Мыслит трезво и стратегически, пронизателен, видит все возможности, судит здраво.	Не вдохновляет остальных, может быть бюрократичен. Увязает в деталях.
7.	Командный игрок	Объединяет команду, блюдет командный дух.	Отзывчив, восприимчив, пытается разрешить конфликты.	Нерешителен в критические моменты.
8.	Полировщик	Стремится, чтобы работа была закончена в срок и качественно.	Исполнительный, добросовестный, выискивает ошибки и пробелы.	Много беспокоится, не умеет распределять работу.
9.	Специалист	Источник специальных знаний и навыков.	Целеустремленный, "самозапускающийся", преданный делу.	Вносит вклад лишь в узкой области, негибок.

Вопросы теста

ИНСТРУКЦИЯ

В каждом разделе, как Вы видите, приведено 9 утверждений. Проставьте напротив каждой буквы от (a) до (i) отметку от 0 до 3, в зависимости от того, насколько данное утверждение описывает Ваше собственное поведение. Таким образом, 0 – означает, что данное утверждение к Вам не относится, 1 – означает слабое отношение, 2 – утверждение в большой степени верно, 3 – утверждение полностью соответствует Вам.

Выпишите все отметки на листок ответов и просуммируйте, чтобы определить Ваш тип роли в команде.

I. Что, по моему мнению, я могу дать команде:

- a. ____ Меня уважают за глубокие знания в конкретной области.
- b. ____ Я полагаю, что способен быстро увидеть новую возможность и воспользоваться ею.
- c. ____ Я умею работать с широким кругом людей.
- d. ____ У меня природный дар генерировать идеи.
- e. ____ Я лучше всех умею заставить остальных приносить пользу команде.
- f. ____ Моя личная эффективность способствует успеху дела.
- g. ____ Я готов к непопулярности, если при этом достигается конечный результат.
- h. ____ Я, как правило, чувствую, что реалистично и будет работать, а что нет.
- i. ____ Я умею предлагать объективные альтернативные пути действия.

II. Мои недостатки с точки зрения работы в команде:

- a. ____ Нелюбовь к собраниям и заседаниям, если только они не проходят структурированно и управляемо.
- b. ____ Я слишком либерален с теми, кто имеет другую точку зрения.
- c. ____ Я теряю уверенность вне своей области.
- d. ____ Я склонен чересчур увлекаться новыми идеями.
- e. ____ Мой объективный взгляд на вещи не дает мне в полной мере разделять энтузиазм коллег.
- f. ____ Когда нужно что-либо сделать, я кажусь коллегам чересчур требовательным.

- g. ____ Я чувствую себя некомфортно в роли лидера, предпочитая быть рядовым.
- h. ____ Я склонен концентрироваться на новых идеях, теряя общую цель.
- i. ____ Другие считают, что я слишком много беспокоюсь о частностях.

III. Работая в одном проекте с другими людьми:

- a. ____ Я умею влиять на них не давя.
- b. ____ Моя бдительность предотвращает халатность и ошибки.
- c. ____ Я готов вмешаться, чтобы предотвратить пустую потерю времени.
- d. ____ Я стараюсь взять на себя ту работу, для которой лучше подхожу.
- e. ____ На меня можно рассчитывать, когда нужно внести что-нибудь новенькое.
- f. ____ Я всегда поддерживаю хорошее предложение в общих интересах.
- g. ____ Я неустанно ищу новые идеи и пути развития.
- h. ____ Мое здравое суждение помогает принятию правильных решений.
- i. ____ Можно быть уверенным, что я прослежу за организацией всей необходимой работы.

IV. Мой характерный подход к групповой работе:

- a. ____ Я стараюсь узнать своих коллег получше.
- b. ____ Я не люблю поддерживать взгляды меньшинства и избегаю заставлять других менять свои взгляды.
- c. ____ Я умею находить аргументы для опровержения несостоятельных проектов.
- d. ____ У меня дар составлять план работы, которая согласована и одобрена.
- e. ____ Я стараюсь не вмешиваться там, где у меня мало знаний.
- f. ____ Я стремлюсь избегать очевидных решений и находить неожиданные ходы.
- g. ____ Я привношу блеск совершенства в проекты, в которых работаю.
- h. ____ Я готов использовать контакты вне команды.
- i. ____ Я интересуюсь всеми мнениями, но затем принимаю собственное решение.

V. Я получаю удовольствие от работы, потому что:

- a. ____ Мне нравится анализировать ситуацию и взвешивать все возможные варианты выбора.
- b. ____ Мне интересно находить практические решения проблем.
- c. ____ Я чувствую, что способствую хорошим рабочим отношениям.
- d. ____ Я оказываю сильное влияние на принятие решений.
- e. ____ Я могу повстречать людей, которые предложат что-нибудь новое.
- f. ____ Я хороший специалист, и все это знают.
- g. ____ Я могу убедить людей одобрить необходимое направление действий.
- h. ____ Я в своей стихии, когда у меня есть задача, которой я могу отдать все свои силы.
- i. ____ Мне нравятся задачи, которые дают простор воображению.

VI. Если мне вдруг поручают трудную задачу, с ограниченным сроком выполнения и незнакомыми людьми:

- a. ____ Прежде чем начинать обсуждения, я отойду в уголок, чтобы все обдумать.
- b. ____ Я готов работать с тем человеком, у которого наилучший подход.
- c. ____ Я оценю, на что способен каждый, и соответственно распределю задачи.
- d. ____ Мое природное чувство времени поможет нам не выбиться из графика.
- e. ____ Я полагаю, что сохраню хладнокровие и способность мыслить прямо.
- f. ____ Я уверен, что справлюсь, несмотря на трудности.
- g. ____ Я готов к принятию на себя роль лидера, если работа группы движется слишком медленно.
- h. ____ Я сосредоточусь на том, что я умею делать, и оставлю прочее другим.
- i. ____ Я заведу дискуссию, чтобы стимулировать мысль о путях движения вперед.

VII. Какие проблемы у меня возникают при работе в группе:

- a. ____ Я легко теряю терпение, если кто-то стоит у меня на пути.
- b. ____ Другие критикуют меня за избыток аналитичности и недостаток интуиции.
- c. ____ Мое желание делать все как следует тормозит работу.

- d. ____ Я быстро начинаю скучать, и другим приходится меня подталкивать.
- e. ____ Мне трудно включиться в работу, пока все цели не определены четко.
- f. ____ Мне трудно бывает объяснить сложные вещи, которые я придумал.
- g. ____ Я часто прошу других сделать то, что не умею делать сам.
- h. ____ Я с большой неохотой даю себя вовлечь, когда случается неловкая ситуация.
- i. ____ Мне трудно работать в незнакомых областях.

Листок ответов для теста по оценке роли в команде

Перенесите свои баллы из анкеты и просуммируйте по строкам. Роли, получившие максимальное число баллов, наиболее подходят Вам.

Роль/вопрос	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Итого
Реализатор	h	a	i	d	b	f	e	
Координатор	e	b	a	i	h	c	g	
Формирователь	g	f	c	b	d	g	a	
Новатор	d	h	e	f	i	a	f	
Исследователь	b	d	g	h	e	i	d	
Ревизор	i	e	h	c	a	e	b	
Командный игрок	c	g	f	a	c	b	h	
Полировщик	f	i	b	g	g	d	c	
Специалист	a	c	d	e	f	h	i	

Приложение 2.

ТЕСТ МАЙЕРСА-БРИГСА: ТИП ЛИЧНОСТИ

По результатам выполнения альтернативного теста по Майерсу/Бригсу личности присваивается четырехбуквенный код, согласно которому она попадает в одну из 16 категорий. В соответствии со своим кодом Вы либо E, либо I, т.е. экстраверт (Extrovert) или интроверт (Introvert). Далее, Вы либо S, либо N, что обозначает ощущение (Sensation) или интуицию (iNtuition). В-третьих, Вы либо T, либо F; т.е. мыслящий (Thinking) или чувствующий (Feeling). Наконец, Вы либо J, либо P; что обозначает суждение (Judging) или восприятие (Perceiving). Значения этих 8 слов будут разъяснены после выполнения теста. Формулировка вопросов изменена по сравнению с оригиналом, количество вопросов уменьшено, но наш тест, тем не менее, дает представление о категоризации типа личности по Майерсу/Бригсу. Для выполнения теста возьмите специальный листок для ответов. Важно, чтобы при ответе на вопросы Вы не думали подолгу, а писали первое, что придет в голову.

Подсчет баллов после выполнения теста. Сложите ответы по столбцам и выпишите суммарное количество ответов “а” в нижней ячейке каждого столбца “а”, а сумму ответов “b” внизу каждого столбца “b”. Большее число в каждой паре определяет Ваш инициал. Например, в первой колонке превышение ответа “а” означает, что Вы экстраверт, а превышение ответа “b” – что Вы интроверт. Где сумма больше, тот Ваш инициал. Если у Вас в столбце “а” колонки E/I стоит 7, а в столбце “b” стоит 3, то Вы E (экстраверт).

Может оказаться, что в обоих столбцах “а” и “b” стоит 5. В таких случаях следует прочитать определение терминов или описание типов личности в учебнике и выбрать ту букву, которая лучше описывает Ваш тип личности.

Вопросы

Выберите вариант а или b как наиболее подходящий для Вас.

1. Общаясь с людьми в неформальной обстановке, Вы
 - а) взаимодействуете со многими людьми, включая тех, кого Вы не знаете;
 - б) взаимодействуете с несколькими людьми, которых Вы знаете хорошо.

2. Вы в большей степени
 - а) прагматичны, чем любопытны;
 - б) любопытны, чем прагматичны.
3. В своих суждениях о других людях, Вы считаетесь более
 - а) с результатами, нежели с обстоятельствами
 - б) с обстоятельствами, нежели с результатами
4. Вы предпочитали сдавать школьные задания
 - а) в установленное время;
 - б) тогда, когда Вам удобно.
5. На вечеринках Вы обычно
 - а) остаетесь допоздна, подпитываясь энергией
 - б) уходите рано, теряя энергию
6. Вас больше интересует то,
 - а) что фактически происходит в жизни;
 - б) что может случиться в жизни.
7. Вас можно назвать скорее
 - а) жестким человеком, чем мягким;
 - б) мягким человеком, чем жестким.
8. Делая выбор, Вы склонны совершать его
 - а) после тщательного обдумывания;
 - б) в некоторой степени импульсивно.
9. Про своих друзей Вы
 - а) знаете все новости, все, что происходит с каждым из них;
 - б) все новости проходят мимо Вас.
10. При выполнении повседневных заданий Вам больше нравится
 - а) выполнять их традиционным путем;
 - б) выполнять их своим собственным путем.
11. Вас можно назвать скорее
 - а) верным;
 - б) эмоциональным.
12. Вы, по Вашему мнению, более
 - а) серьезны и решительны;
 - б) беззаботны.
13. Перед телефонным разговором Вы
 - а) никогда не планируете, что Вы скажете;
 - б) планируете и репетируете то, что собираетесь сказать.

14. Люди, предсказывающие будущее и грядущие события, Вас
а) скорее раздражают;
б) скорее привлекают.
15. Что правит Вами
а) голова;
б) сердце.
16. Обдумывая, что делать в выходные дни, Вы обычно
а) тщательно планируете и организовываете все заранее;
б) пускаете все на самотек.
17. В группе людей Вы
а) заводите разговор первым;
б) ждете, пока кто-нибудь не заговорит с Вами первым.
18. Как Вы считаете, спрашивать совета у здравомыслящих людей нужно
а) как можно реже;
б) как можно чаще.
19. В споре Вы предпочитаете
а) обсуждать тему досконально и не заботиться о том, придете ли вы к согласию;
б) прийти к согласию как можно быстрее.
20. Заглядывая в будущее, Вы предпочитаете
а) точно знать, что случится, и планировать заранее;
б) не иметь планов и жить только настоящим днем.
21. В первый день в школе Вы
а) радуетесь встрече с новыми людьми;
б) удручены встречей с новыми людьми.
22. Вас чаще называют
а) прагматиком;
б) мечтателем.
23. Детям следует в первую очередь
а) учиться быть полезными и нести ответственность за свои поступки;
б) развивать творческие способности и фантазию.
24. Когда Вы отправляетесь в магазин, Вы чувствуете себя лучше
а) до того, как Вы совершили покупку;
б) после того, как Вы совершили покупку.

25. Вы предпочитаете
- а) множество друзей, которых знаете понемногу;
 - б) нескольких близких друзей, которых Вы знаете хорошо.
26. Если бы Вы были бизнесменом, Вас больше интересовало бы
- а) продажа продукции;
 - б) создание новой продукции.
27. Когда у Вас есть собственное мнение в спорном вопросе, Вы
- а) несмотря ни на что, никогда не колеблетесь и не меняете своего мнения;
 - б) можете менять свое мнение под влиянием друзей или семьи.
28. Вам более спокойно
- а) после того, как Вы приняли решение;
 - б) до того, как Вы приняли решение.
29. Вам
- а) легко заводить разговор с незнакомыми людьми;
 - б) нечего сказать незнакомым людям.
30. Вы более доверяете
- а) предшествующему опыту;
 - б) интуиции.
31. Что является более серьезным недостатком
- а) слишком увлекаться;
 - б) быть слишком практичным.
32. Вы склонны быть более
- а) структурированным;
 - б) спонтанным.
33. Когда звонит телефон, Вы
- а) сразу бросаетесь отвечать;
 - б) надеетесь, что ответит кто-нибудь другой.
34. Вы больше цените в себе
- а) чувство реальности;
 - б) живое воображение.
35. Вашу сущность в целом определяет
- а) трезвая голова;
 - б) мягкое сердце.
36. Какая ситуация для Вас более привлекательна
- а) упорядоченная и заранее предусмотренная;
 - б) неупорядоченная и непредусмотренная.

37. По Вашему мнению, другие люди находят Вас
- а) легким в сближении и общении;
 - б) несколько застенчивым и сдержанным.
38. Читая книгу, Вы предпочитаете, чтобы автор
- а) придерживался фактов;
 - б) давал простор фантазии.
39. Что является в Ваших глазах большим недостатком
- а) принятие решений безо всякой оценки;
 - б) чересчур критичное отношение к принятию решения.
40. Вы предпочитаете
- а) запланированное событие;
 - б) незапланированное событие.

Ключ к тесту

Теперь, когда Вы закончили тест и определили Ваши 4 инициала, Вам хочется знать, что они обозначают. Ниже приведен список кратких описаний каждого термина, который поможет Вам разобраться в этом.

Экстраверт (E)	Интроверт (I)
75% населения	25% населения
общительны, используют людей как энергетический источник	любят находится среди людей, но это забирает у них энергию; им требуется побыть в одиночестве, чтобы восстановить свою энергетику. Могут чувствовать себя очень одиноко среди толпы
Ощущение (S)	Интуиция (N)
благоразумные и практичные связаны с настоящим, учатся, используя предшествующий опыт	новаторы, обладают ярким воображением смотрят в будущее или в прошлое
нуждаются в фактах	мечтатели, читают беллетристику и фантастику
Мышление (T)	Чувство (F)
Логический	эмоциональный
принимают безличные, объективные решения	принимают пристрастные, субъективные решения
предпочитают нормы и правила	
Суждение (J)	Восприятие (P)
50% населения	50% населения
приняв решение, чувствуют облегчение	избегают принятия решений
придерживаются сроков	игнорируют сроки
сначала работают, затем играют	играют и превращают работу в забаву

Теперь выберите из списка свой 4-хбуквенный код и прочтите описание своего типа личности и рода деятельности, который более всего Вам подходит.

ENFP 5% населения:

- Энтузиасты (Жизнь – захватывающая пьеса).
- Глубоко эмоциональны. Склонны к сверхчувствительности и сверхвозбудимости, что приводит к мускульному напряжению.
- Наблюдательны и восприимчивы по отношению к другим людям, но склонны к неточным интерпретациям с негативным уклоном.
- Им нравится творчество, но они быстро начинают скучать и не всегда доводят начатое до конца.
- Независимы.
- Склонны придавать больше значения начальственным фигурам, чем они имеют на самом деле.
- Оптимистичны и одарены воображением.
- Проявляют энтузиазм относительно собственных идей, но (как правило) не чужих.
- Выдающиеся способности к объединению людей.
- Поддерживают отношения с широким кругом друзей.
- Нуждаются в открытости более чем в правилах, нормативах и режиме.
- Как родители, они чередуют дружеские отношения с начальственными. Они не всегда настойчиво воплощают свои начальственные заявления, предоставляя супругам доводить дело до конца.
- Стремятся не иметь конфликтов в собственном доме.
- Склонны покупать предметы роскоши вместо предметов первой необходимости. Не умеют распоряжаться деньгами.

Профессии: продавец, рекламный агент, политик, драматург, актер.

INFP 1% населения:

- Идеалистичны.
- Страстно заботятся о нескольких избранных людях или делах.
- Имеют четкую систему ценностей и видят вещи как хорошие или плохие. Эта система ценностей определяется не логическим путем, но под влиянием чувств.
- С ними легко иметь дело до тех пор, пока не затрагивается их система ценностей.
- Не любят конфликтов.
- Испытывают потребность приносить себя в жертву во имя призыва “идти в мир и помогать людям”.
- Комплекс мученичества. Уверены, что радость оплачивается болью.
- Сильное чувство дома и семьи. Страстно защищают их и страстно верны им.

Профессии: священник, миссионер, учитель колледжа, психиатр, архитектор, психолог. Бизнес противопоказан.

ESTJ 13% населения:

- Ответственны, пунктуальны, аккуратны, следуют правилам.
- Оплоты силы, организаторы.
- Могут проявлять нетерпимость к тем, кто не следует правилам.
- Дисциплинированы и надежны.
- Могут прийти к скоропалительным выводам, не выслушав противоположных точек зрения.
- Надежны, непротиворечивы – “что вижу, то и получаю?”, лояльны, всегда добросовестно выполняют свои обязанности.
- Уважают традиции – особенно семейные.
- Превосходные и верные супруги и родители.

Профессии: администратор.

ISTJ 6% населения:

- Надежны, спокойны, серьезны, заслуживают доверия, постоянны, практичны и благоразумны.
- Любят, чтобы все было опрятно, аккуратно и функционально. Не интересуются экзотикой и последней модой.
- Мужчины любят “мужские игры”: водить бойскаутов, холостяцкие вечеринки, охоту.
- Как супруги: поддержка и опора, верны, преданны, постоянны, надежны. Мужчины могут быть склонны к патриархату.
- Как родители: последовательны. Любят делать все по правилам. Возможны трудности с непослушным, бунтарским ребенком.

Профессии: банковские инспекторы, аудиторы, бухгалтеры, налоговые инспекторы, инвесторы, контролеры.

ENTP 5% населения:

- Обладают сильной интуицией. Часто чувствуют, что должно произойти.
- Энергичны. Открыты. Всегда ищут новые перспективные пути в работе.
- Любят перемены, устают от рутины.
- Стремятся превзойти других: “все, что вы можете сделать, я могу сделать лучше”.
- Работая над новым проектом, они проявляют чудеса изобретательности и импровизации, но зачастую пренебрегают необходимой подготовкой.
- Хорошее чувство юмора. Оптимисты. Жизнь – это приключение.
- Обычно имеют множество увлечений и хобби.
- Непоследовательны в проявлении внимания к супругам и детям.

Профессии: учитель и изобретатель.

INTP 1% населения:

- Архитекторы (идей, систем и организаций).
- Умеют прекрасно концентрироваться.
- Любят, чтобы все шло логично и последовательно. Имеют потребность понимать структуру мироздания.
- Интеллектуалы. Порой нетерпеливы с другими.
- Жесткие руководители. Не всегда популярны.
- Развивают великие идеи, предоставляя другим их воплощение.
- Необщительны (застенчивы) – предпочитают чтение.
- Как супруги: легки в совместной жизни, но порой чересчур заняты своими мыслями. Часто забывают о назначенных встречах, юбилеях и т.п.
- Любят детей. Как родители, спокойны, сдержанны, методичны.

Профессии: преподаватели успевающих студентов, математики, философы, логики, ученые. Не писатели и не продавцы.

ESFP 13% населения:

- Шумны, щедры, с ними интересно, любят жизнь, замечательные собеседники.
- Отказываются признавать беспросветность жизни и впадать в уныние.
- Именно потому, что они так импульсивны и так любят жизнь, они подвержены умственным и физическим соблазнам.
- Не выносят чувства тревоги.
- Как супруги: восхитительны, но непредсказуемы.
- Дом вечно полон народа, хорошо проводящего время.
- Как родители: всегда полны интереса и энтузиазма, но могут плохо справляться с болезнью или другой бедой.

Профессии: активные виды деятельности, работа с людьми.

Например, продавец, учитель, медицинская сестра, социальный работник, актер.

ISFP 5% населения:

- Имеют склонность к изобразительному искусству.
- Выражают себя через действие, а не через слова.
- Живут “здесь и сейчас”, без планов и подготовки.
- Не интересуются речами. Тонко чувствуют – цвет, линия, текстура, тон, штрих, жест, взгляд, звук..
- Добры при любых обстоятельствах.
- Сострадательны: чувствительны к боли и страданию.
- Любят природу. Хорошо ладят с животными.
- Любят свободу.

– Деньги тратят, а не копят.

Профессии: композитор, художник, балерина, музыкант.

ENFJ 5% населения:

- Превосходные лидеры. Обладают харизмой.
- Заботливы, пока не почувствуют, что ответственность их тяготит.
- Видят в других настолько высокие идеалы, что те могут почувствовать себя неполноценными.
- Терпимы, уравновешенны, всегда хотят нравиться.
- Надежны. Редко критикуют. Лучше общаются лично, нежели письменно.
- Принимают чужие проблемы столь близко, что подвергаются опасности увязнуть в них.
- Способны улавливать, что собеседник имеет в виду, но не сильны в логике.
- Чувствуют себя виноватыми, если дела идут не гладко и далеки от завершения.
- Преданы семье и детям.

Занятия: средства массовой информации, духовенство, театр, врачи, учителя, органы исполнительной власти, торговля (работа с людьми).

INFJ 1% населения:

- Сильное желание помогать другим.
- Обладают психическими способностями. Догадываются о чувствах и намерениях других людей раньше, чем те сами их осознают.
- Взыскательны, добиваются во всем совершенства. Склонны возиться с каждой задачей дольше, чем требуется.
- Закрытый человек: предпочитает взаимодействовать с людьми персонально. Не выносит конфликта: хочет нравиться.
- Живое воображение: часто выражают себя на бумаге.
- Легко ранимы. Сталкиваясь с критикой или враждебностью, они теряют уверенность в себе, становятся скованными и несчастными.
- Преданы супругам, но не всегда умеют показать это внешне.
- Любят своих детей. Становятся им хорошими друзьями, будучи одновременно твердыми в дисциплине.
- Нуждаются в гармонии в доме.

Профессии: врач (особенно невропатолог, психиатр), писатель.

ESFJ 13% населения:

- “Бабочки” по жизни. Любят вечеринки. Любят гармонию. Все должны быть счастливы.

- Отлично запоминают имена. Любят предаваться воспоминаниям. Любят традиции. Сострадательны.
- Характер игристый, как шампанское. Способны продать холодильник пингвину.
- Говорят о конкретных вещах, а не об абстрактных идеях.
- Любят хорошие вещи, хорошую еду, напитки, общественное положение.
- Нуждаются, чтобы их любили и ценили, иначе они начинают винить себя и предаваться меланхолии, депрессии и даже думать о самоубийстве. Их заботит то, что о них думают другие.
- Склонны к крайностям. От веселости и оптимизма могут перейти к мрачности и унынию.
- Им всегда кажется, что обязательно случится самое худшее. Им нужно контролировать свои страхи.
- В семейной жизни: придают большое значение традиционным семейным ценностям. Зависимы от партнеров.

Профессии:

ISFJ 6% населения:

- Главная цель жизни – быть полезными другим людям. Считают, что делу время, но и потехе час.
- Результативны и эффективны. Сверхнадежны. Практичны во всем.
- Безусловно следуют нормам и правилам. Чувствуют персональную ответственность за то, чтобы остальные поступали так же.
- Всегда готовы к непредвиденным случайностям. Предпочитают быть подчиненными, чем занимать ответственный пост.
- Предпочитают тихих, скромных друзей горластым и шумным.
- Их услужливость часто принимается как должное, что заставляет их внутренне страдать.
- В семье: преданны, любящи. Отличные домохозяйки. От детей ожидают подчинения общественным нормам.
- Могут посвятить себя безответственному партнеру с намерением спасти его/ее.

Занятия: медсестра, учитель, секретарь, медицина, библиотекарь, менеджер среднего звена.

ENTJ 5% населения:

- Командир: потребность быть лидером.
- Администратор: не допускает, чтобы личные чувства (собственные или чужие) мешали эффективности и результативности.

- Командует в доме; партнер должен быть сильной личностью и иметь чувство собственного достоинства, чтобы сопротивляться давлению.
- Требуют послушания от детей.
- Любят строгое расписание, пунктуальность и упорядоченность.

Занятия: чиновники.

INTJ 1% населения:

- Уверены в себе. Независимы. Сами принимают решения. Не испытывают трепета перед начальством.
- Создатели систем и реализаторы теоретических моделей.
- Рождены для “мозговых атак”. Открыты новым концепциям.
- Если теория представляется логичной, борются за ее воплощение, не считаясь с личными потерями.
- Любят сложные задачи, требующие творческого подхода. Целеустремленны; это может оказаться как на пользу, так и во вред.
- Придают большое значение результату. Достижение цели – самое главное; другим они могут показаться холодными и чересчур требовательными.
- Более озабочены судьбой учреждения, чем людей в нем.
- Лучше себя чувствуют в рабочей ситуации, чем в отдыхательной.
- Нуждаются в уединении. Не реагируют на критику. Могут делать серьезные ошибки в эмоциональной сфере.
- Как родители: обеспечивают поддержку своим детям. Тверды и последовательны в вопросах дисциплины.

Занятия: научные исследования.

ESTP 13% населения:

- Изобретательны. Люди действия.
 - Невероятно чутки к мотивации других людей. Не пропускают ни малейшего сигнала.
 - Великолепные зачинатели проектов или идей, но часто не способны завершить их реальное воплощение.
 - Компания или контора в опасности? Вытащат из беды быстро и красиво.
 - Желают сильных чувств и непредсказуемости. Очаровательны. Популярны. Не склонны к пожизненным обязательствам. Идут на риск.
 - В семейной жизни: любят забавы, возбуждение и смех, но непредсказуемы. Уходят от конфликтов, вместо того, чтобы приложить усилия к их разрешению.
- Не придают слишком большого значения ответственности.

– Их партнеры порой чувствуют себя вещами, а не людьми.

Занятия: военный, спортсмен, искатель приключений, профессиональный игрок.

ISTP 7% населения:

- Импульсивны. Бесстрашны. Преуспевают в возбуждающей обстановке (скачки, затажные прыжки с парашютом, серфинг и т.п.).
- Быстро начинают скучать. Любят пользоваться инструментами.
- Взаимодействуют через действие, а не через разговоры.
- Не любят быть связанными. Ценят свободу.
- Устают от школы. Часто получают ярлыки типа “гиперактивность” или “дислексия”; но дайте им “инструментальный” учебный план – и они заблещут.
- Доверчивы и щедры.
- Любят охоту.

Занятия: хирург, верхолаз, альпинист, гонщик, летчик, охотник.

Листок ответов для теста Майерса-Бригса по определению типа личности

Поставьте точку или крестик в столбце а или b каждого ответа. Просуммируйте количество отметок по столбцам, получив, таким образом, числа для E и I, S и N, T и F, J и P.

	a	b		a	b		a	b		a	b
1			2			3			4		
5			6			7			8		
9			10			11			12		
13			14			15			16		
17			18			19			20		
21			22			23			24		
25			26			27			28		
29			30			31			32		
33			34			35			36		
37			38			39			40		
	E	I		S	N		T	F		J	P

Приложение 3.

PLUTO TELECOMMUNICATIONS

Введение

Какова нынешняя ситуация в компании?

Отдел продаж, Отдел оказания услуг покупателям и Отдел маркетинга не только не контактируют, но зачастую работают друг против друга. В результате PLUTO теряет новые заказы и получает нарекания и жалобы от покупателей. Это катастрофа. И это не преувеличение, а реальное положение вещей. Из-за роста и увеличения размера компании за последний год связи между отделами были нарушены. Последняя выпущенная компанией продукция была предложена покупателям Отделом маркетинга без предварительного уведомления, при этом сотрудники Отделов продаж и услуг не прошли соответствующего необходимого обучения. К примеру, когда покупатель спросил менеджера по продажам о характеристиках нового факс-аппарата с автоответчиком, производимого компанией, тот ничего не знал о них, и лишь через 3 недели соответствующая информация и рекламные проспекты были присланы из Отдела маркетинга.

Почему, например, Отдел услуг не передает собранные им пожелания покупателей Отделу продаж? Или почему персонал Отдела продаж обещает установку новых систем покупателю в нестандартные сроки без согласования с Отделом услуг?

Получается, что внутри компании действуют три отдельные группы. И хотя руководство считает, что такая дифференциация необходима для функционирования компании в условиях изменчивого стихийного рынка, оно одновременно подчеркивает необходимость интеграции.

Вероятно, персонал трех отделов имеет разные мотивировки, работает по разному расписанию, т.е. фактически работает в разных организациях.

Различия между отделами фокусируются по трем направлениям

- мотивация деятельности,
- временная ориентация,
- бизнес культура.

Отдел продаж

Продавцами Pluto являются менеджеры, ответственные за работу с покупателем и имеющие с ним дело в форме непосредственного контакта. Один менеджер ведет от 5 до 50 клиентских счетов, в зависимости от масштаба покупателя.

По словам начальника Отдела продаж Тима Боди, основная мотивация для его персонала – деньги: чем больше продаж, тем выше получаемый бонус. Они заинтересованы повышать свой доход каждый месяц, поэтому временная ориентация короткая. Заключив сделку, менеджеры заинтересованы в скорейшей установке проданной продукции, чтобы они могли заняться следующей продажей, приносящей бонус.

Культура продаж основана на индивидуализме и элитарности. Персонал, успешный в продажах, имеет служебные машины, мобильные телефоны и явно высокий доход. Они прекрасно одеты, полны собственного достоинства, иногда излишне самоуверенны. Они индивидуалисты и очень редко прибегают к помощи команды при решении проблем.

Отдел услуг покупателям

У этого отдела много функций, но основные две:

- 1) прием заказов,
- 2) инженерия.

Персонал Группы приемки собирает заказы, принятые Отделом продаж, и передает их для выполнения Инженерной группе. Персонал Инженерной группы, в свою очередь, отвечает за установку и техобслуживание оборудования и услуг Pluto. Джон Бучанаи отвечает за успешную деятельность отдела.

Руководство формирует ежегодные задачи по качеству услуг для менеджеров отдела. Например, для персонала Группы приемки существует норма: принять 90% телефонных звонков в течение 15 секунд, а персонал Инженерной группы обязан установить 90% телефонных линий в течение 6 рабочих дней и устранить 90% поломок в течение 5 часов. Результаты контролируются ежедневно. Хотя выплата бонусов зависит от выполнения этих норм, их размер невелик (максимум 1000\$ в год). Невыполнение норм строго отслеживается. В этих случаях являются нормой обвинения и формальные предупреждения о плохом исполнении работ. В Отделе услуг плохие новости приходят быстрее, чем хорошие.

По сравнению с Отделом продаж, бизнес-культура в этом отделе отличается формализмом, а его структура иерархична. Общению менеджера более высокого уровня с менее высоким присущ бюрократический стиль. Преобладающей формой общения внутри отдела являются письменные меморандумы и электронная почта.

Отдел маркетинга

В его функции входит запуск продукта и прекращение его выпуска, разработка программ по маркетингу и осуществление маркетинговых кампаний, отслеживание конкурентов, прогноз и ценообразование. Осуществление целей недостаточно разработано, и размер бонуса определяется скорее общей деятельностью компании, нежели собственными усилиями персонала отдела. Ориентация на сроки исполнения отличается от той, что присуща другим отделам, – она более долгосрочная. Часто персонал отдела задействован в кампаниях по доставке в течение 8 месяцев, и того чувства срочности и важности выполнения заказа, что присутствует у персонала Отдела продаж, у них нет.

Персонал по маркетингу обычно работает в командах, и ему присуще чувство “плеча”. Этому способствует то, что почти все работники – выпускники университетской школы бизнеса, и они никогда не работали в других отделах компании. А истории о грубости и жесткости мира инженеров и безжалостности персонала по продажам, ходящие по этажам отдела, заставляют его работников чувствовать себя очень комфортно в своем офисе с лондонскими традициями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, 3 различных подхода, 3 бизнес-культуры. Каким образом их можно объединить, чтобы сотрудники фирмы “играли в одни ворота”?

Руководство не обсуждает стратегию компании, т.к. это может обнаружить слабые стороны как в высшем составе руководства, так и в его среднем эшелоне.

Меры

- Краткий обзор и анализ проблем, стоящих перед Pluto Telecommunications и рекомендации для их решения.

Примечание: Под псевдонимом Pluto представлена реальная британская компания.

Специальная тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Краткое резюме

Общей темой, относящейся ко многим областям, освещаемым в данной книге, является необходимость четкого понимания требований рынка. Изучение этой особой темы проводится в рамках семинара, на котором изучаются основы стратегического маркетинга с расчетом на конкретное использование полученных навыков сотрудниками российских НИИ. Содержание приводимого материала ориентировано на проведение семинара, основная задача которого – дать руководящим кадрам начальное представление о рассматриваемом предмете путем выполнения практических упражнений. Приводимое приложение содержит указания по выполнению упражнений.

Содержание

1. Введение
 2. Стратегический маркетинг
 3. Понимание рынка
 4. Создание устойчивого отличительного преимущества
 5. “Формула маркетинга” (решения о выборе рынков сбыта)
- Приложение: Упражнения

1. ВВЕДЕНИЕ

Цели и задачи

Данный семинар рассчитан на руководителей высокого ранга. Он призван дать начальное представление о выгодах и принципах стратегического маркетинга. Его задача – выделить важнейшие аспекты подхода, в основу которого положен стратегический маркетинг, и дать обучаемым практический опыт анализа ряда элементов, необходимых при разработке плана стратегического маркетинга.

Составные части учебного курса

Данный однодневный семинар начинается с изучения основных факторов, стимулирующих применение подхода на основе стратегического маркетинга, а затем более подробно исследует четыре важнейших аспекта этого вида маркетинга:

- ориентация на клиента и анализ портфеля товаров,
- понимание рынка (сегментация и целевые рынки),
- создание отличительного преимущества (дифференциация и конкурентное преимущество),
- комплекс маркетинга.

Семинар состоял из четырех презентаций, освещающих каждый из вышеназванных аспектов стратегического маркетинга. После каждой презентации практические упражнения выполнялись в рамках небольших групп, и их результаты были доведены до сведения всей группы обучаемых. За этим последовало краткое обсуждение в группе, посвященное соответствующему важнейшему аспекту стратегического маркетинга. Заключительным упражнением явилось обсуждение комплекса маркетинга в рамках всей группы.

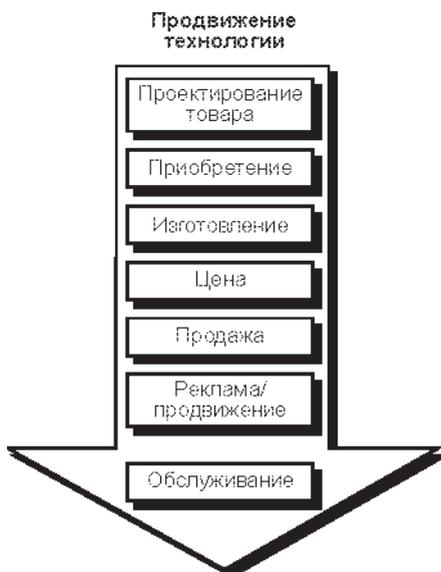
2. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Стратегический маркетинг – это, возможно, наиболее важный элемент, лежащий в основе процесса корпоративного планирования. Он должен определять само направление коммерческой деятельности института, обеспечивать основу для внутренней организационной структуры.

Здесь стоит привести краткое определение понятий “стратегический маркетинг”:

“Стратегический маркетинг – это процесс определения, предугадывания и формирования потребностей клиентов и направления всех средств и ресурсов компании на удовлетворение этих потребностей с выгодой для (удовлетворение) клиента и самой организации (прибыль/выживание организации в долгосрочной перспективе)”.

Для выживания организации в долгосрочной перспективе необходимо предугадать значимые тенденции, имеющие место на рынке, и реагировать на меняющиеся потребности клиентов. Иными словами, необходимо постоянно на один шаг опережать рынок. Необходимо организовывать свою деятельность, готовиться и стремиться использовать новые возможности, а также планировать и адаптировать деятельность организации и менять ее внутреннюю структуру в соответствии с этим. Нужно полностью понимать цели и желания клиента. Это позволит повысить ценность производимых товаров для клиента и повысить собственную прибыль.

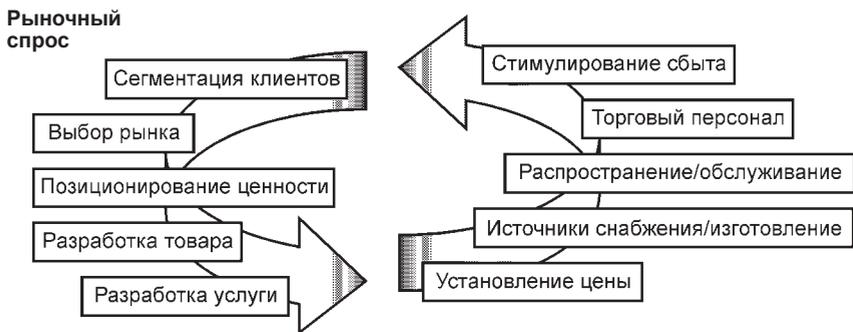


2.1. Продвижение технологий

Среди исследователей существует тенденция полагать, что рынок должен воспринять их нововведения или разработки, если они оригинальны, интересны и могут быть тем или иным образом применены на практике. К сожалению, опыт показывает, что подобные великолепные идеи лишь изредка приводят к организации и росту масштабов коммерческой деятельности. Не так давно мы стали свидетелями роста рынка потребительской электроники, первоначально появившейся с изобретением твердотельных электронных приборов в конце 1940-х гг. В момент изобретения транзистора его коммерче-

ский потенциал не был осознан. Попытка организовать массовое производство и сбыт бытовых электронных устройств на основе транзисторов была бы в то время пустой затеей. Такое положение сохранялось до тех пор, пока маленькая японская электротехническая компания, применив творческий подход и воображение, не придумала товар, который потребитель стал бы покупать. Этим товаром стал транзисторный радиоприемник. Компания “Сони” получила лицензию на их производство и вскоре превратилась в того гиганта электроники, каким мы видим ее сегодня. Она добилась этого через понимание рынка.

Процесс стимулирования роста путем применения новой технологии известен как “продвижение технологии”. Этот процесс имеет место, однако он слишком неопределен и переменчив, чтобы служить надежной основой для развития бизнеса. Его элементы иллюстрируются вышеприведенной диаграммой. Все основывается на разработке концепции товара и технологии. Более эффективный вариант работы – ориентироваться на “рыночный спрос”. Здесь мы не строим предположений о рынке, мы познаем рынок и предоставляем на рынок продукт, который он требует. Вы постоянно будете собирать информацию от своих клиентов и использовать свои возможности для создания товаров, которые хотят и клиенты, и рынок.



2.2. Рыночный спрос

Маркетинг не является однонаправленным процессом “продвижения” новых товаров на рынок, это – непрерывный процесс изучения рынка с целью определения его требований и принятия решений о том, на каком сегменте рынка организация обладает наибольшими конкурентными преимуществами. Только затем организация должна

разрабатывать продукты и услуги, которые будут продаваться. Не следует сводить маркетинг до создания отдела специалистов, маркетинг это – предмет забот всей организации. Весь персонал должен быть ориентирован на клиентов и их потребности (или как минимум понимать их). В частности, сотрудники, занимающиеся сбытом и обслуживанием клиентов, должны постоянно стремиться выявить те сферы, в которых открываются новые возможности. Процесс маркетинга в организации должен предусматривать постоянное обновление маркетинговой стратегии с целью ее адаптации к меняющейся среде и знание изменения потребностей клиента.



2.3. Организационная структура

При обычной организации руководства на клиента смотрят “сверху вниз” через персонал, непосредственно занимающийся сбытом и обслуживанием. Оторванность руководства от клиента – верный путь к низкому качеству и медленным темпам развития. Более удачна схема – это когда высшим приоритетом организации является клиент и руководство на всех уровнях считает своей первейшей задачей удовлетворение потребностей клиентов. Такая организационная структура типична для многих российских НИИ, где руководство традиционно играло важную роль во взаимодействии с федеральным правительством, выступавшим в качестве заказчика. Однако хотя правительственные заказы останутся важной частью выполняемых работ, базу заказчиков многих институтов, отделившихся компаний будет необходимо изменить. Но организационная структура должна помочь всему персоналу сконцентрировать свое внимание на заказчике.

Правильная ориентация



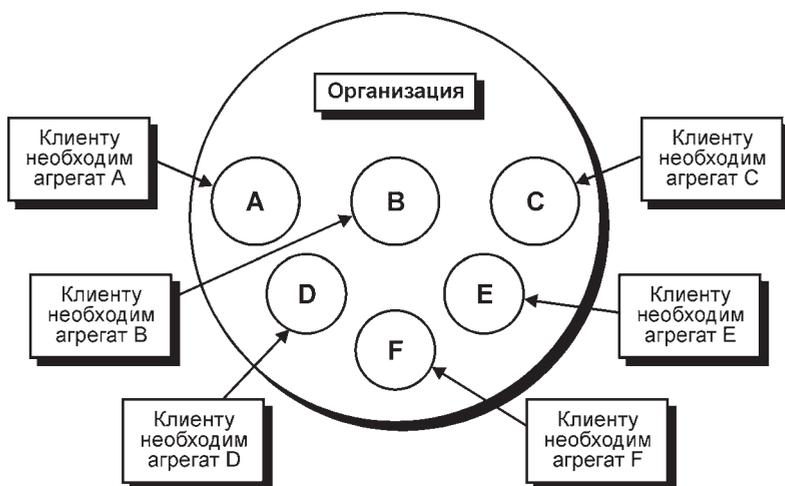
Процесс маркетинга соединяет интересы организации и клиента. Исследование рынка позволяет выявить проблемы и нужды клиента. После этого организация должна выработать решения, специально рассчитанные на решение этих проблем и удовлетворение этих потребностей. Их необходимо сформулировать в виде перечня выгод, которые будут легко понятны клиенту, даже если в начале клиент не обязательно будет осознавать свою потребность в этих решениях. Иными словами, вам необходимо знать бизнес клиента столь же хорошо, как его знает сам клиент, или даже еще лучше. С другой стороны, потребности клиента должны соответствовать потенциалу организации с тем, чтобы организация смогла поставить именно то, что необходимо. Организация должна знать свои возможности и ограничения. Долгосрочное планирование должно быть нацелено на придании такой структуры ресурсам организации, чтобы они лучше отвечали потребностям клиента в выбранной области. В более краткосрочной перспективе, необходимо использовать все имеющиеся ресурсы с максимально возможной интенсивностью.

Клиенту должны предлагаться не просто товар или услуга, а тщательно подобранный "пакет", максимально удовлетворяющий потребности клиента при той цене, которую он хочет платить. Он должен максимизировать ценность товара или услуги для клиента, в то время как организация должна контролировать свои расходы, сведя их к минимуму, необходимому для обеспечения требуемого

качества. Организация должна поставлять то, что заказчик требует, и в те сроки, когда клиенту это нужно, и в тот пункт назначения, где клиент нуждается в этом товаре или этой услуге. Поставка должна быть подкреплена любыми другими услугами, которые убедят клиента, что риск, связанный с использованием данной организации в качестве поставщика, минимален. Мы называем это “полный пакет товаров и услуг”.



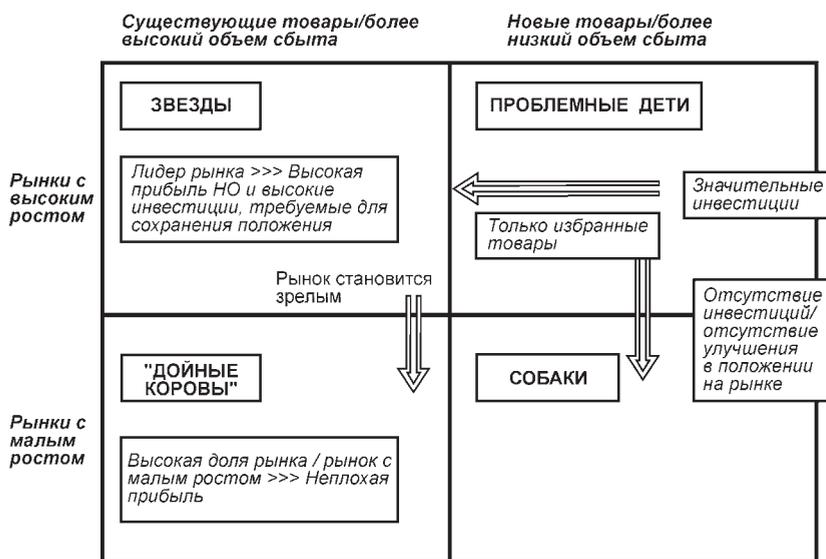
Внутренняя структура организации, деятельность которой ориентирована на рынок, отражает облик рынка. Как маркетинг, сбыт и требования к обслуживанию клиентов, так и поставка продукции, научных исследований и разработок и других видов услуг должны быть организованы так, чтобы удовлетворить потребности рынка. Маловероятно, что отдельная организационная структура сможет в достаточной мере удовлетворить потребности различных групп заказчиков. Если вы посмотрите “внутрь” организации, то обязательно найдете там группу или подразделения, отвечающие за поставки и за заботу о группе клиентов, имеющих аналогичные требования. Мы рассмотрим этот вопрос более подробно, когда будем обсуждать дифференциацию и сегментирование рынка.



2.4. Анализ портфеля продукта

Если теперь мы обратимся к анализу отдельных товаров или групп товаров, то мы можем классифицировать их, применив методологическую “Бостонскую матрицу”. Эта классификация отражает жизненный цикл товара и, как мы покажем позднее, является важной составной частью достижения правильной сбалансированности всего портфеля продукта. Горизонтальные оси матрицы помогают расположить товар согласно его месту, занимаемому в конкуренции (продукты, расположенные с самого начала слева – это лидеры на рынке, продукты справа имеют огромное количество конкурентов). Вертикальная ось указывает потенциал роста рынка, на котором предлагается новый продукт. Многие из продуктов, разработанных в российских научных институтах, начнут свою “коммерческую” жизнь как “проблемные дети”. Очевидно, что эти продукты имеют потенциал, но какой самый наилучший способ эффективного вложения денег, чтобы достичь высокого положения на рынке? Обычно требуется существенное инвестирование для перевода их в категорию “звезд” или “дойных коров”, и вероятно, что при ограниченных финансовых и человеческих ресурсах у организации только небольшое число отобранных продуктов сможет получить требующийся объем инвестиций. Если принято решение о доведении их до уровня категории “звезды”, то абсолютно ясно, что товар занимает выгодную позицию, чтобы захватить большую долю на растущем рынке, и таким

образом имеет потенциал принести большую прибыль. “Звездам” всегда будет необходим высокий уровень постоянных инвестиций для финансирования быстрого роста и поддержания положения на рынке. Некоторые товары, первоначально называемые как “проблемные дети”, могут перейти в категорию “собак” – они все еще могут приносить некоторый доход, но дальнейшее инвестирование не позволит им улучшить свое положение на рынке (либо темпы роста рынка слишком низки, либо конкуренция слишком высока). Очень важно принимать четкие решения по макретынгу, учитывая товары из категории “собаки”, последние могут вызвать значительную затрату ресурсов, принося мало прибыли или не принося ничего. Во многих случаях “звезды”, после того как они дойдут до зрелого состояния, превращаются в так называемых “дойных коров”. Здесь потенциал роста доли рынка ограничен, (сильное положение на рынке уже достигнуто но на затухающем рынке). Но объем продаж и относительно высокая доля рынка создают потенциал для получения хорошей прибыли. “Дойные коровы” необходимы для получения инвестиций, помогающих новому бизнесу окрепнуть и вырасти.



Итак, в обобщенном виде:

Для выживания в долгосрочной перспективе необходимы:

- бизнес должен развиваться под влиянием рынка, а не технологий,

- ⊃ основное внимание – потребностям клиентов,
- ⊃ правильная организационная структура для удовлетворения потребностей клиентов,
- ⊃ необходимо опережать рынок на один шаг (быстро реагировать),
- ⊃ понимание вашего портфеля продуктов: обеспечить его сбалансированность и максимально эффективное использование всех ресурсов,
- ⊃ стратегический маркетинг должен концентрировать ресурсы на развитии “звезд” и “дойных коров”:
 - как превратить “проблемных детей” в “звезд”?
 - можно ли спасти “собак” или их следует “устранить”?

3. ПОНИМАНИЕ РЫНКА

Является ли ваш портфель товаров сбалансированным сейчас и в будущем?

НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО ВЫ ТАК СЧИТАЕТЕ?

Большинство организаций, занимающихся НИОКР, не знают даже, как можно попытаться ответить на эти вопросы. Применение “бостонской матрицы” может помочь мыслить более целенаправленно. Но сначала зададим еще несколько вопросов, и если на них будут даны ответы, это поможет дать ответ на главный вопрос – “НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО ВЫ ТАК СЧИТАЕТЕ?”:

- ⊃ Кто ваши клиенты – сейчас и в будущем?
- ⊃ Каковы их потребности – сейчас и в будущем?
- ⊃ Отвечают ли выпускаемые вами товары потребностям клиентов – сейчас и в будущем?
- ⊃ Приемлемы ли уровни притока денежных средств/рентабельности?
- ⊃ Надо ли вам изменять свои товары или находить новые рынки с тем, чтобы поддержать свой бизнес?

Для того чтобы ответить на поставленные вопросы, исследование рынка, необходимо ориентировать на понимание рынка. После этого вы сможете переключить свое внимание на существующий портфель товаров.

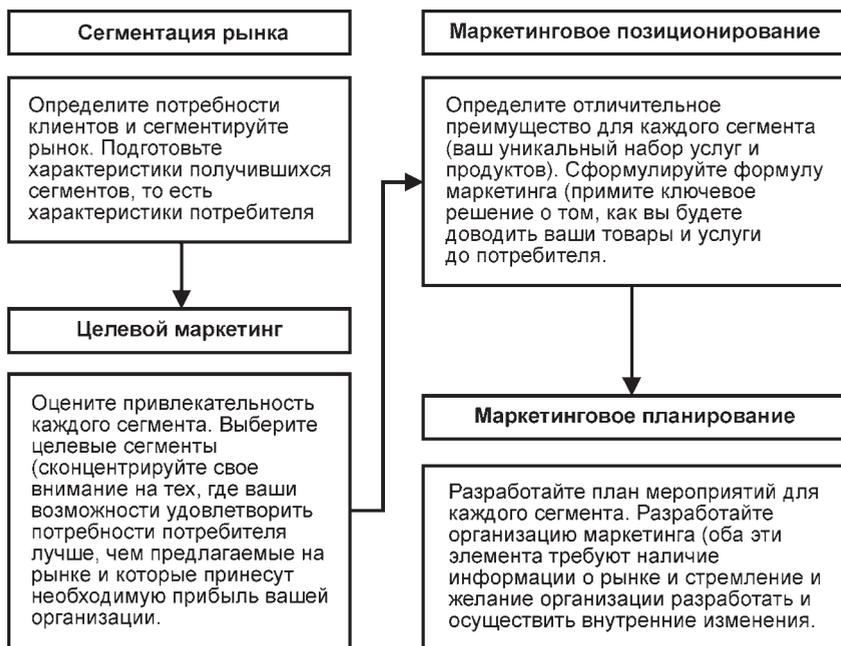
<p style="text-align: center;">Слишком много “звезд”</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊃ Чрезмерно высокие потребности в денежных средствах ⊃ Чрезмерно высокие требования к управлению ⊃ Нестабильные рост и прибыль 	<p style="text-align: center;">Слишком много “проблемных детей”</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊃ Недостаточный приток денежных средств ⊃ Недостаточная прибыль ⊃ Цена и качество продукции
<p style="text-align: center;">Слишком много “дойных коров”</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊃ Недостаточный рост ⊃ Чрезмерно высокий приток денежных средств за относительно короткий срок ⊃ Малые возможности для получения инвестиций/роста ⊃ Уровень образования 	<p style="text-align: center;">Слишком много “собак”</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊃ Недостаточный приток денежных средств ⊃ Недостаточная прибыль ⊃ Недостаточный рост

Для получения такой прибыли, которая позволит сохранить жизнеспособность вашей организации, вам необходимо иметь нескольких “дойных коров”. Ими, как правило, являются ваши традиционные рынки и товары, поставляемые, возможно, уже в течение нескольких лет. Вам понадобятся несколько “звезд”, которые обеспечат рост и заменят “дойных коров” по мере того, как те будут переставать приносить доход. Вам потребуется некоторое количество “проблемных детей”, которые обеспечат некоторый потенциал на будущее и, возможно, превратятся в будущем в “звезд”. У вас может быть и несколько “собак”, но их не должно быть слишком много, иначе они погубят ваш бизнес. Наличие некоторого количества “собак” необходимо в том случае, если вы не работаете на полную мощность, а выпуск товаров-“собак” может сократить накладные расходы и тем самым увеличить прибыль. Кроме того, вам, возможно, потребуется продолжить поставку товара клиентам для того, чтобы обеспечить преемственность и предотвратить преждевременный выход на рынок продукта, который еще находится в стадии разработки. Когда слишком много “проблемных детей”, чрезмерно велика потребность в новых инвестициях. Если слишком много “звезд”, то будет чрезмерно велика потребность в наличных деньгах (необходим высокий уровень бдительности на рынке, чтобы удержать долю рынка). Если у

вас будет слишком много “собак” и “дойных коров”, ваш бизнес в конечном итоге погибнет.

Для разработки сбалансированного портфеля продуктов необходимы понимание рынка и информация по целевым рынкам. Однако, мир рынка – это огромное гетерогенное пространство, и в нем трудно четко определить потребности всех клиентов (на это нужно много времени и это дорого). Большинство организаций будет иметь ограниченные ресурсы и им придется начать работать с множеством сегментов всего рынка. Ключ к достижению этого – сегментация рынка, в процессе которой вы отбираете ряд конкретных сегментов рынка и концентрируете свои ресурсы именно на них, а также корректируете свою организационную структуру в соответствии с потребностями клиентов в рамках этих сегментов. Но не забывайте, что на рынках имеют дело с людьми, а не просто с товарами, и вы будете иметь дело с персоналом и ваших потенциальных клиентов и по многим продуктам с вашими отдельными потребителями.

Следующая диаграмма предлагает карту “маршрута” для принятия шагов по разделению рынка на сегменты и для разработки соответствующих планов маркетинга.



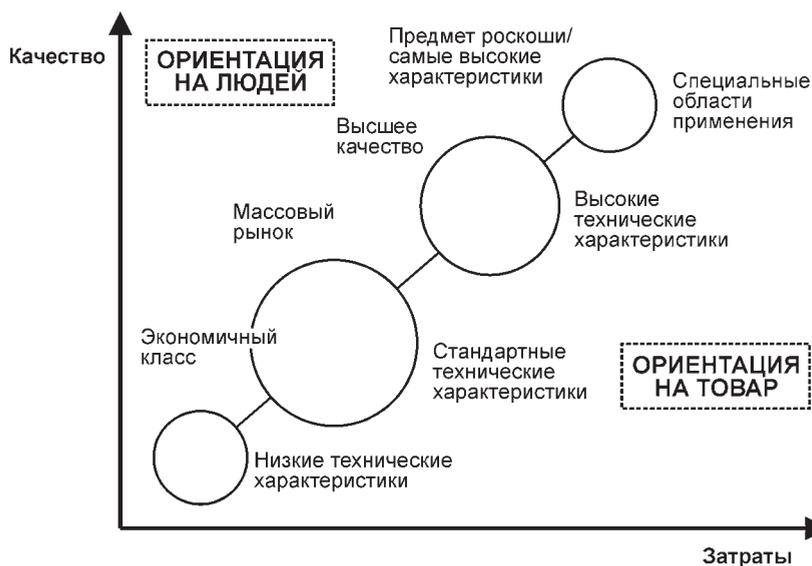
Определение:

СЕГМЕНТ РЫНКА – ЭТО ГРУППА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ В РАМКАХ ЭТОГО РЫНКА, ОБЛАДАЮЩИХ СХОДНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ

Сегмент рынка может быть более привлекательным для вашей организации, чем весь рынок, потому что:

- его выбирают, так как он менее изменчив, чем рынок в целом;
- клиенты, принадлежащие к одному и тому же сегменту, имеют сходные потребности;
- различия между сегментами рынка имеют большое значение для стратегии маркетинга (то есть легче понять и определить характеристики (например, для рекламы) и потребности).

Следующая диаграмма иллюстрирует, как можно разделить рынок на сегменты, которые предъявляют четкие требования по спецификациям различных продуктов и уровнях обслуживания потребителей. В конце рынка “высокого качества”, вероятно, что покупатели примут завышенную цену, при условии, если предлагаемые товары будут высокого качества и будут иметь очень высокие характеристики (предметы роскоши) или будет предложен высокий уровень обслуживания, который сэкономит время потребителя.



Сегментация рынка дает нижеследующие преимущества по сравнению с подходом к всеобщему рынку:

- ⤷ лучшее соответствие потребностям клиентов,
- ⤷ возможности для оптимизации прибыли (возможность повысить номинальную цену),
- ⤷ обеспечиваются более благоприятные возможности роста,
- ⤷ это позволяет удержать клиентов (через знание потребностей клиентов),
- ⤷ это позволяет проводить целенаправленное распространение информации (через четкое понимание характеристик сегмента),
- ⤷ обеспечиваются целевые сегменты для инновационных товаров (снова через четкое понимание изменений потребностей клиента),
- ⤷ завоевывается большая доля сегмента рынка (высокий потенциал должен быть лидером сегмента рынка).

Для того, чтобы выступать в качестве стратегического инструмента, схема сегментации рынка должна отвечать пяти нижеприведенным критериям:

Эффективность	Совпадают или различаются потребности клиентов в каждом сегменте, в широком смысле с потребностями клиентов из других сегментов?
Возможность определения	Можно ли легко определить клиентов, принадлежащих к сегменту?
Рентабельность	Может ли сегмент дать адекватную прибыль на инвестированный капитал? Существуют ли достаточные возможности для увеличения стоимости товаров/услуг?
Доступность	Можно ли без каких-либо затруднений "добраться" до потенциальных клиентов из каждого сегмента и эффективно обслужить их?
Возможность осуществления поставок	Располагает ли организация такими ресурсами/структурой, которые позволили бы поставить товары/оказать услуги такого уровня, которые ценятся клиентами из этого сегмента?

Организации также должны убедиться, что выбранные сегменты рынка привлекательны для их собственных потребностей, то есть

бизнес сформулирует ключевые требования, которые будут определены организацией как самые важные для ее долгосрочного выживания.

Ниже следующие факторы определяют рыночную привлекательность сегмента:

- ⤵ размер сегмента,
- ⤵ рост сегмента,
- ⤵ затраты/барьеры при входе на сегмент рынка
- ⤵ лояльность клиентов к существующим товарам/поставщикам,
- ⤵ рентабельность,
- ⤵ существующая и потенциально возможная конкуренция,
- ⤵ требуемый технический опыт,
- ⤵ совместимость с существующими видами хозяйственной деятельности.

Выбор наиболее привлекательных секторов, где конкуренция менее острая, а рентабельность высокая, может оправдать ведение коммерческой деятельности. Ясно, что выбор перенасыщенного товаром сегмента, где доходы маленькие и где будет жесткая конкуренция, чтобы добиться вхождения на рынок, не имеет никакого смысла. Однако многие организации пытаются следовать примеру других, а не эксплуатировать свободные ниши на рынке. И, наконец, следует отметить, что когда производственных мощностей не хватает, увеличение числа сегментов рынка, в которых вы активно работаете, является одним из способов покрытия постоянных издержек и извлечения выгоды из затруднительной ситуации – см. Специальную тему 5 по установлению цен, расчету издержек и оценке стоимости.

Обобщим:

- ⤵ для формирования сбалансированного и устойчивого портфеля товаров необходимо понимание рынка,
- ⤵ сегментация рынка позволяет добиться более полного соответствия между предлагаемыми товарами и потребностями клиентов и открывает возможность увеличения прибыли,
- ⤵ оценка привлекательности сегмента рынка позволяет выбрать цели для стратегического маркетинга,
- ⤵ эффективное позиционирование товара в рамках сегмента рынка приводит к появлению лидеров рынка (или его сегментов).

4. СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВОГО ОТЛИЧИТЕЛЬНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Для чего необходимо создание отличительного преимущества?

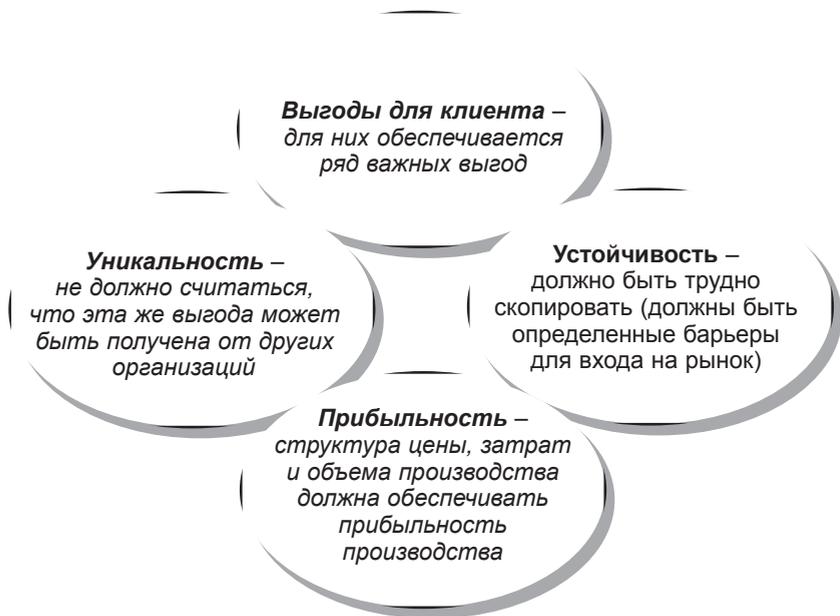
Выбор целевых сегментов рынка позволяет лишь определить ту сферу, где предприятие вступит в конкурентную борьбу, ОДНАКО и другие организации могут также стремиться вступить в конкурентную борьбу на этих сегментах, и ИМЕННО КЛИЕНТЫ будут выбирать тех, у кого они будут приобретать товары и услуги, – они всегда будут принимать окончательное решение.

Устойчивое отличительное преимущество – это **воспринимаемое** различие, которое побуждает клиентов из целевого сегмента отдать предпочтение предлагаемым товарам и услугам одной компании по сравнению с другими. Ключевой ролью маркетинга в организации является убеждение покупателя приобрести товар у вас (в действительности процветание организации зависит от того, насколько вы преуспеваете в этом).

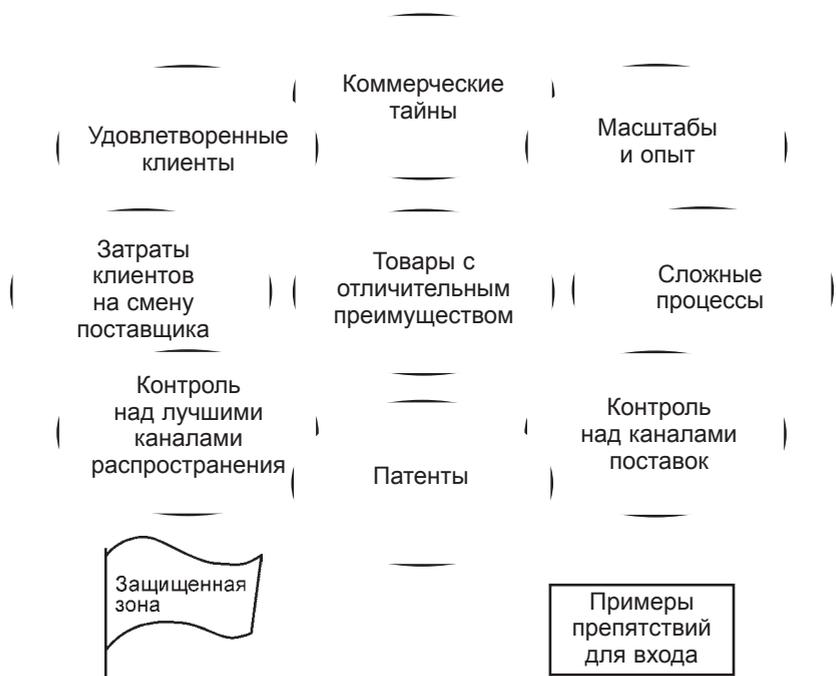
Устойчивое отличительное преимущество:

- привлекает к себе “выбор” со стороны клиентов,
- может быть обеспечено мнением о превосходстве товара, более хорошей сервисной поддержке или более низкой ценой,
- приводит к завоеванию большей доли рынка и получению более высокой прибыли,
- обеспечивает защиту от атак со стороны конкурентов.

Существует четыре элемента, необходимых для гарантирования того, что отличительное преимущество является крепким и долгосрочным. Полный пакет товаров и услуг для клиента должен: предоставлять покупателю какие-либо преимущества (и быть ярко выраженным в выбранном вами сегменте); обладать уникальными чертами; быть устойчивым (см. препятствия для входа) и приносить доход. Товар, объединяющий в себе данные качества, является очень ценным в коммерческом бизнесе.



Успешная дифференциация может создать мощные барьеры для входа на этот сегмент рынка конкурентов и предотвратить легкий доступ другой компании на ваши сегменты рынка. Одной из очевидно важных сфер является интеллектуальная собственность, поддержание физической или правовой защиты которой создает на некоторый период конкурентные преимущества, связанные с новыми идеями и технологией. Один из очевидных путей, о котором часто забывают – это обеспечение того, чтобы товар был хорош тем, что просто удовлетворяет требованиям клиента. Являться самым крупным игроком на рынке и обладать возможностями контролировать цены и стандарты – это еще один путь, редко пригодный для НИИ. Другим примером является создание для клиентов сложностей в переходе на товары другого поставщика (например, путем превращения в уникальные тех стандартов и компонентов, которые используются при изготовлении данного товара, а также через контроль над каналами поставки и распространения товаров путем заключения соглашений с другими организациями в цепочке изготовления товара или оказания услуг).



В Японии и других странах-членах ОЭСР компании иногда пытаются обеспечить себе контроль над всеми сторонами сегмента рынка, применяя процесс, называемый вертикальной интеграцией. В этом случае все стадии производства сложных товаров выполняются различными отделениями одной и той же организации. Это обеспечивает поставку сырья и контроль над конечной ценой во время окончательного распространения товара. Альтернативная стратегия – завоевать все сегменты рынка конкретного товара. Она именуется горизонтальной интеграцией.

Удовлетворение клиента

Удовлетворение клиента (или ценность для клиента) представляет по сути сочетание рациональных экономических факторов, в особенности на промышленном рынке или рынке ведения операций между бизнесами, и субъективных факторов имиджа, в особенности на рынке потребительских товаров. Важно отметить, что получаемые от товара выгоды должны осознаваться клиентом. Нет смысла

в предоставлении выгод, которые, хотя и существуют в реальности, не ценятся клиентом.

Примеры повышения ценности для клиента:

(обеспечивают ссылки к упражнению 3)

<p style="text-align: center;">Ориентация на товар</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Технические характеристики ☞ Особенности ☞ Надежность ☞ Единообразие ☞ Долговечность ☞ Эксплуатационные расходы ☞ Удобство технического обслуживания ☞ Эстетические свойства 	<p style="text-align: center;">Отличительные свойства услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Кредит и финансы ☞ Средства заказа ☞ Доставка ☞ Установка ☞ Обучение/консультации ☞ Послепродажное сервисное обслуживание ☞ Гарантии ☞ Оперативная поддержка
<p style="text-align: center;">Качества персонала (направлены на товары, предоставляющие услуги)</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Профессионализм ☞ Вежливость ☞ Заслуживает доверие ☞ Надежность ☞ Позитивное отношение ☞ Готовность прийти на помощь ☞ Инициативность ☞ Навыки общения 	<p style="text-align: center;">Имидж/фирменная марка</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Создаются отличительными особенностями товара или услуги и/или личными качествами ☞ Реалистичность ☞ Реклама и связанные с этим СМИ

Сегодня для успешной борьбы компании с конкурентами необходимы как снижение издержек (для увеличения общего дохода и, следовательно, финансирования для инвестиций в измененные/новые товары), так и создание отличительных черт товаров, основанное на повышении их ценности для клиентов (всегда пытаюсь постоянно удовлетворять клиента на высоком уровне). Для того, чтобы снизить цену, важно реалистичное осуществить распределение затраты внутри организации и последующее использование информации об издержках с целью стимулирования сокращения расходов. Это может означать, что необходимо совершенствовать системы бухгалтерско-

го учета и учета рабочего времени персонала, с тем, чтобы получить более точные сведения об издержках. Это может включать затраты, предписанные на мероприятия, которые до этого не контролировались таким образом. Настоящая проблема – это то, как сократить расходы при одновременном поддержании объема производства, качества, уровня обслуживания и имиджа организации. Эта задача непростая. Она требует концентрации на основных процессах и решимости понизить второстепенные затраты. Это особенно важно для “дойных коров”, т.к. в данной категории целью организации должно являться поддержание насколько возможно наибольшей экономичности позиции данных товаров на рынке.

Существует много направлений, в которых организации могут выявлять экономии расходов. Ниже представлен перечень факторов, позволяющих сэкономить затраты.

- *Экономия за счет расширения масштабов производства (распределение цены на больший объем производства).*
- *Опыт (обучение увеличивает эффективность и снижает расходы).*
- *Использование мощностей (работая на полную мощность гарантирует максимум эффективности в цене).*
- *Связи (например, покупая материалы высшего качества может быть компенсировано за счет более эффективного производства/предоставления услуг – в результате снижаются общие расходы).*
- *Взаимоотношения (например, разделяя затраты по закупочным услугам между отделами – крупные закупки и введение внешней системы изменений).*
- *Интеграция (включая услуги, покупаемые извне, во внутрь предприятия).*
- *Сроки (завоевание доли рынка облегчается, если вы раньше выходите на рынок).*
- **Местоположение (на операционные затраты могут повлиять внешние затраты вследствие определенного местонахождения, например в центре города, а не в бизнес парке на окраине города).**
- *Институциональные факторы (местные цены ведения бизнеса, например, налоги, административные сборы на ведение бизнеса).*
- *Стратегия маркетинга (решения должны приниматься в соответствии с тем, способствуют ли они повышению*

ценности товаров – ожидается возмещение дополнительных затрат через увеличение цены на товар).

В обобщенном виде: дифференциация (т.е. формирование отличительных преимуществ товаров) позволяет организации:

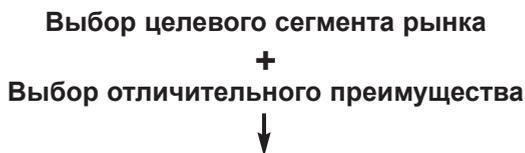
- диктовать высокую цену на свои товары (сделать так, чтобы товар абсолютно соответствовал нуждам клиента, и ценность его была видимой и легкозаметной для покупателя),
- продавать больше своих товаров по заданной цене (углубленное знание потребностей клиента в сегменте способствует захвату большей доли рынка),
- пользоваться большей лояльностью со стороны клиентов (если организация реагирует на изменение нужд клиента, тогда есть гарантия того, что товар не расходуется с ожиданиями клиента).

Дифференциация = устойчивые показатели работы компании.

Но только в том случае, если дополнительная маржа прибыли, которая может быть получена, превысит издержки, понесенные на поддержание уникального положения продукта в сегменте рынка.

5. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Стратегия позиционирования применима к фирме или к фирменной марке и состоит из сочетания выбора целевого сегмента или сегментов рынка и принятия решений о том, каким образом следует создать отличительные преимущества.



СТРАТЕГИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ
(для успешной реализации стратегии необходимо четко сформулировать ее).

У фирмы может быть несколько марок, но каждая должна быть четко определена и формироваться отдельно. Для любого продукта

или марки невозможно создать последовательный и солидный маркетинговый план, если стратегия позиционирования четко не определена.

Маркетинговая концепция ориентации на клиента и удовлетворения клиента означает, что клиентам должно делаться так называемое “тотальное предложение”: это больше, чем просто продукт, это комплекс *выгод, удовлетворяющих их пожеланиям и потребностям.*

Данный комплекс (или “пакет”) должен охватывать следующее:

- ☞ правильный товар,
- ☞ правильная цена,
- ☞ правильное место (т.е. каналы распространения),
- ☞ правильное продвижение товара на рынок.

Это определяется как “Маркетинговый комплекс” и задается маркетинговыми решениями, которые принимаются организацией, а также разработанными последующими планами действий для достижения данных целей. “Маркетинговый комплекс” разрабатывается для сочетания определенных покупателем характеристик и его потребностей, а также для гарантии очевидности “предложения” покупателям в целевом сегменте рынка. Также часто его соотносят с “4 П”.

Важно отметить, что операции с любым элементом комплекса маркетинга повлияют на спрос на товар со стороны клиента, т.е. увеличение цены, как результата улучшения продукта, может исключить некоторых имеющихся покупателей, но может также привлечь новых клиентов, желающих заплатить большую цену в замен на возросшие выгоды. Также возможно, что изменения в одном из “П” повлияют на одну или более других “П”. Например, если покупатели оценят доставку продукции в течение ночи, тогда они также заплатят добавочную цену за данный возросший уровень услуг.

Ясно, что для того, чтобы организация предоставляла все элементы “тотального предложения”, необходимо разработать его внутреннюю структуру и процессы коммуникации так, чтобы они способствовали интегрированному и скоординированному управлению “маркетингового комплекса”. Необходимо полное сотрудничество между техническим отделом и отделом услуг, а также маркетинговой функцией. Существенно то, организация может осуществлять предложения, сделанные покупателям маркетинговым отделом в ответ на их меняющиеся потребности.

Следующие таблицы содержат примеры аспектов, которые могут быть рассмотрены в каждом из решений, которые содержат “маркетинговый комплекс”:

РЕШЕНИЯ ПО ПОВОДУ ТОВАРА

- | | |
|-------------------------------------|----------------------|
| ⊃ Разновидности товара | ⊃ Презентация товара |
| ⊃ Технические характеристики товара | ⊃ Упаковка товара |
| ⊃ Особенности товара | ⊃ Размеры |
| ⊃ Дизайн товара | ⊃ Фирменное название |

РЕШЕНИЯ ПО ПОВОДУ УСТАНОВЛИВАЕМОЙ ЦЕНЫ

- | | |
|------------------------|--|
| ⊃ Цена по прейскуранту | ⊃ Установление цены в зависимости от географического региона |
| ⊃ Скидки | ⊃ Условия оплаты |
| ⊃ Розничные скидки | ⊃ Условия продажи в кредит |

РЕШЕНИЯ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| ⊃ Торговый персонал | ⊃ Раскрутка потребителей |
| ⊃ Реклама | ⊃ Раскрутка сферы торговли |
| ⊃ Связи с общественностью | ⊃ Прямой маркетинг |

РЕШЕНИЕ ПО РАСПРОСТРАНЕНИЮ (МЕСТА)

- | | |
|------------------------|----------------------------------|
| ⊃ Выбор канала | ⊃ Направленность распространения |
| ⊃ Охват рынка | ⊃ Плотность распространения |
| ⊃ Разнообразие каналов | ⊃ Поддержка для дилеров |

УСЛУГИ

- ⊃ Предпродажные услуги
- ⊃ Услуги в месте продажи
- ⊃ Послепродажные услуги

КАДРЫ

- ⊃ Вспомогательный персонал
- ⊃ Создание заинтересованности у работников
- ⊃ Задачи и сферы ответственности

Хотя Ваше “Тотальное предложение” в любом маркетинговом сегменте должно быть разработано вокруг “Четырех П”, последнее обдумывание также выявляет необходимость гарантии высокого качества предоставления услуг потенциальным и существующим клиентам. Следовательно, два дальнейших направления должны также

рассматриваться в формировании и выполнении “маркетингового комплекса”:

- Предоставленные услуги покупателю для увеличения опыта покупателя в покупке вашей продукции (это средства добавочной стоимости продукта, увеличивающие ожидания многих покупателей).
- Штат (мотивация, навыки, схема вознаграждения, описание работы, др.), работающий в отделе маркетинга, который обычно отвечает за “маркетинговый комплекс” (данный штат сотрудников ответственен за эффективное выполнение).

Для каждого решения по ‘П’ должен быть подготовлен план действий, определяющий:

- ответственных,
- сроки выполнения,
- стоимость.

Может потребоваться значительное количество работы для достижения “правильной” общей стратегии для продукции Вашей организации в любом сегменте рынка. Для построения сильного и стабильного бизнеса важно, чтобы управление маркетингового комплекса было полностью интегрированным с общей структурой организацией.

В обобщенном виде:

- Комплекс маркетинга для всех отобранных сегментов рынка должен:
 - правильно управляться для обеспечения того, чтобы производимые организацией товары и услуги отвечали требованиям обслуживаемого ею рынка, а этот “маркетинг” не обещает того, что организация не может предоставить;
 - реагировать на изменение потребностей и ценностей, существующих у клиентов в сегменте рынка, и влияние во внешней, более широкой рыночной ситуации.
- Руководство организации должно:
 - постоянно проверять адекватность организационной структуры, которая должна обеспечивать все элементы комплекса маркетинга;
 - хотеть и быть способным адаптировать внутреннюю структуру и роли/ответственности штата.

6. ОБЩАЯ АННОТАЦИЯ

Процветание и долгосрочное выживание любой коммерческой организации будет зависеть от дальнейшего предоставления услуг и продукции для удовлетворения потребностей клиента, т.е. для удовлетворения покупателя.

Мы можем обобщить ключевые характеристики, которые позволят удовлетворять клиента по трем направлениям.

Фокусировка на клиенте

Нынешние покупатели ожидают от производителя/поставщика продукции и услуг предложений, отвечающих их конкретным нуждам. А ожидания клиента растут все время.

Покупатели постоянно хотят полный пакет продукта и поддержки услуг (“тотальное предложение”), а не только продукт.

Устойчивый бизнес ставит клиента в центр всех своих мероприятий.

Фокусировка на рынке

Фокусировка на рынок требует, чтобы организация была бдительной и быстро реагирующей, а также всегда находилась на один шаг впереди в направлении рынка и конкуренции. Это достигается через:

- понимание Вашего рынка,
- развитие сбалансированного портфеля продукта,
- осознание того, что рынок – это люди, а не продукты,
- создание сильного и устойчивого партнерства с Вашими покупателями,
- избирательное и целевое поведение на рынках, к которым Вы обращаетесь,
- создание отличительного преимущества (и поддержание его),
- достижение лидерства в выбранном Вами сегменте рынка через эффективное позиционирование продукта.

Устойчивый бизнес постоянно следит за требованиями рынка и соответственно отвечает на них.

Фокусировка на маркетинг

Все сотрудники организации должны быть вовлечены в маркетинг (как минимум – должно быть понимание роли, которую они мо-

гут играть в достижении плана стратегического маркетинга для их части организации). Маркетинг слишком важен, чтобы им занимался только отдел маркетинга.

“Маркетинговый комплекс” для сегментов целевого рынка должен быть четко определен и управляем и должен обсуждаться на всех уровнях организации. Роль всех сотрудников заключается в том, чтобы гарантировать бдительность и быструю реакцию организации на изменения рынка и потребностей покупателя.

Организационная структура должна быть разработана таким образом, чтобы предоставлять все элементы “маркетингового комплекса”.

Устойчивый бизнес фокусируется на маркетинге (покупателях), а не на продаже (продукции).

Приложение: ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МАРКЕТИНГУ

Практическое упражнение 1: Определение основного направления стратегического маркетинга

Исходные данные

Для определения основного направления стратегического маркетинга в рамках вашего института будет необходимо проанализировать ваш портфель товаров и понять баланс товаров в этом портфеле с точки зрения их позиции в пределах “жизненного цикла товара”. В этом упражнении вы будете позиционировать товары своей организации в “бостонской матрице” и определять основные причины того, почему конкретные товары были отнесены к соответствующей категории. Полученные в результате этого ответы составят основу для разработки и реализации плана стратегического маркетинга.

Рабочие группы

Небольшие группы по 3–5 человек из одного и того же института или группы, сформированные из различных институтов, работающих вместе для создания “виртуальной” компании.

Выделяемое время

40 минут.

Составьте перечень из 10 товаров, выпускаемых вашим НИИ. Для каждого из них проанализируйте его позицию с точки зрения потенциальных темпов роста бизнеса (к примеру, прогнозируемый рост объема продаж в течение следующих 5 лет). После этого проанализируйте, сколько существует конкурентов/конкурирующих технологий для каждого товара и представьте оценку доли рынка, которую каждый из них завоевал или должен, согласно прогнозам, завоевать (через 2–4 года). Укажите причины, на основании которых вы дали каждый из представленных вами ответов.

Товар (до 10)	Темпы роста бизнеса (высокие, средние, низкие)	Оценка доли рынка Вашей продукции (высокие, средние, низкие)
А		
В		
С		
И т.д.		
И т.д.		

Воспользовавшись этой информацией, поместите каждый товар в одну из клеток “бостонской матрицы”. Теперь изучите весь портфель товаров и ответьте на следующие вопросы:

- Какова общая картина, сложившаяся на основе этих результатов? Насколько хорошо сбалансирован ваш портфель товаров?
- Какие потенциальные проблемы вы предвидите с этим портфелем товаров СЕЙЧАС и в БУДУЩЕМ?
- Подумайте о потоках денежных средств, рентабельности, потенциале роста, конкурентоспособности, требованиям к инвестициям, требованиям управления и т.д.
- На какие товары должны быть нацелены маркетинговая деятельность и ресурсы?

Подготовьте для презентации своим коллегам по семинару “бостонскую матрицу” и подготовьте ответы на вышеуказанные вопросы. Выберите одного человека, который представит в обобщенном виде (за 10 минут) результаты вашей группы на обсуждение (открытая дискуссия в течение 10 минут после всех презентаций).

Практическое упражнение 2: СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА И СЕГМЕНТЫ ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ

Исходные данные

Для того, чтобы разработать планы стратегического маркетинга, вашей организации понадобится всецело понять потребности клиентов, которые будут приобретать товары из вашего портфеля товаров. В данном упражнении вы будете определять потенциально возможные сегменты рынка для ряда товаров, которые вы поместили в “бостонскую матрицу”. После этого вы составите характеристики этих сегментов и проанализируете потенциальные выгоды, которые каждый из них может принести вашей организации (в том числе, проанализируете наличие угрозы со стороны конкурентов сейчас и в будущем). Затем вы выберете несколько целевых сегментов рынка.

Рабочие группы

Небольшие группы по 3–5 человек из одного и того же института (либо как в упр.1).

Выделяемое время

40 минут.

Выберите 2–4 товара, производимых вашей организацией, которые были определены в предыдущем упражнении как “звезды” или “проблемные дети”, обладающие значительным потенциалом (например, доведение до уровня “звезд” или “дойных коров”).

Составьте список нынешних/потенциальных клиентов по каждому товару, выбранному вами, а затем попытайтесь дать несколько характеристик, описывающих каждую группу (например, отрасль промышленности и тип применения, организационные тип и размеры, потребительские товары в рамках группы, географическое местоположение и т.п.).

Теперь поставьте себя на место клиента и укажите все свои требования (потребности) к каждому товару. Возможно, стоит, чтобы каждый член группы сыграл по очереди роль одного из клиентов, а остальные задавали бы ему вопросы, чтобы получить от него ответы о потребностях клиента. Подумайте о технических условиях, заказе на большую партию товара или приобретении отдельных изде-

лий, времени с момента заказа до момента доставки, послепродажном обслуживании и т.д. Повторно проанализируйте группы клиентов и, если потребуется, увеличьте или уменьшите их число.

Рассмотрите потенциальные выгоды, которые может принести вашей организации каждый из сегментов рынка (каждый из типов клиентов) и проанализируйте предложения и угрозы со стороны конкурентов как прямые (другие поставщики), так и косвенные (альтернативные технологии), т.е. проанализируйте привлекательность каждого сегмента рынка (полный анализ требует много данных).

Теперь выберите свои целевые рынки и обобщите причины, по которым вы сделали свой выбор.

ТОВАР 1.

	Группа клиентов 1	Группа 2	Группа X
1. Характеристики				
2. Потребности				
3. Потенциальные выгоды, предлагаемые вашей организации	(См. примечания по оценке привлекательности рынка – необходимо проанализировать 8 факторов)			
4. Конкуренция – прямая/косвенная				
5. Ранжируйте группы клиентов (первоначально основанный на информации из 3. и 4. См.выше) 1=лучшая; x=наименее привлекательная)				
6. Следует ли Вашей организации рассматривать этот сегмент целевого рынка (да /нет)				

Практическое упражнение 3: СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВОГО ОТЛИЧИТЕЛЬНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Исходные данные

Стратегический маркетинг может обеспечить, чтобы организация производила те товары, которые действительно хотят приобрести клиенты. Предложения по товарам будут удовлетворять как потребностям клиентов в выбранных вами целевых сегментах рынка, так и требованиям к ценности, которую представляют собой “правильные” товары. Данное упражнение позволит вам проанализировать выпускаемые в настоящее время товар (или товары), которые вы предлагаете выбранным вами целевым сегментам рынка, на предмет определения тех их особенностей (включая цену), которые обеспечивают или могут обеспечить устойчивое отличительное преимущество, т.е. обеспечить, чтобы ваши клиенты покупали товары, производимые именно вашей организацией, а не конкурентами. Это в сочетании с результатами предыдущих упражнений создаст основу для разработки и контроля выполнения комплекса маркетинга для каждой комбинации ваших товара/целевого сектора рынка.

Рабочие группы

Небольшие группы по 3–5 человек из одного и того же института (или как в упр.1).

Выделяемое время

40 минут.

Выберьте три сочетания товар/целевой сегмент рынка среди отобранных вами в предыдущем упражнении (это может быть один и тот же товар в сочетании с тремя разными сегментами рынка).

Ориентируясь на интересы клиента, воспользуйтесь слайдом “повышение ценности для клиента” и сопроводительным текстом для того, чтобы определить все те особенности, которые, на ваш взгляд, будут ценить ваши клиенты в выбранных ими поставщике/товаре/услуге. (Примечание: хотя мы и не можем сделать этого сегодня, но наиболее эффективный метод получения этой стратегически важной информации – опрос ваших клиентов).

В своем перечне “ценных” особенностей отметьте те, которые, как вам известно, имеются и в товарах/услугах, предлагаемых вашими конкурентами. Определите все уникальные особенности предлагаемого вами товара, которые уже обеспечиваются вами или целесообразность добавления которых вы можете рассмотреть, с тем, чтобы более точно согласовать свойства вашего товара с выбранным вами целевым сегментом рынка.

Является ли ваш товар/услуга конкурентоспособным по цене? В зависимости от целевого сегмента рынка и вашего относительного конкурентного положения может быть целесообразным рассмотреть возможность формирования отличительного преимущества на основе цены. Кратко проанализируйте структуру издержек на выпуск вашего товара и попытайтесь определить те сферы, где могут существовать возможности сокращения издержек, однако при этом не жертвуйте ценностью товара в глазах клиента. В качестве альтернативы, в том случае, если вы выбрали целевой сегмент рынка, где предлагаемый товар воспринимается как имеющий высокую ценность для клиентов, изучите свою ценовую политику для определения того, существуют ли потенциальные возможности повышения рентабельности. (Здесь вам может быть полезна информация по теме “Факторы снижения издержек”.)

Сформулируйте ***устойчивое отличительное преимущество*** для каждого из выбранных вами сочетаний товар (или “Тотальное предложение”)/целевой сегмента рынка, ответив на вопрос: “Что побудит клиента купить товар у вас, а не у вашего конкурента?”. (См. информацию по теме “Устойчивое отличительное преимущество” и подумайте над каждым из элементов.)

Теперь вы разработали свою стратегию позиционирования.

Подготовьте краткую презентацию (5 минут) для одного из своих сочетаний товар/целевой сегмент рынка. Она должна охватывать особенности, ценимые клиентом, сравнение особенностей товара, предлагаемого вашими конкурентами и вами, уникальные особенности вашего товара, результаты вашего анализа издержек (можете ли Вы снизить вашу себестоимость, но удержать Вашу цену, таким образом увеличивая Вашу маржу?) и ваше *Устойчивое отличительное преимущество*.

Практическое упражнение 4: РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

Исходные данные

После того, как для сочетания товар/целевой сегмент рынка будет разработана стратегия позиционирования (сегмент целевого рынка + отличительное преимущество), необходимо подготовить “тотальное предложение” для представления потенциальным клиентам. В данном упражнении вы должны проанализировать свою стратегию позиционирования и принять решения по четырем аспектам комплекса маркетинга (товар, цена, место, продвижение товара на рынок) для выбранного вами сочетания товар/целевой сегмент рынка. Маловероятно, что за отведенное время вы сможете подготовить окончательный вариант комплекса маркетинга. Результатом выполнения данного упражнения должны стать краткие комментарии по вашим первоначальным решениям, касающимся этих четырех аспектов, по обслуживанию клиентов и по внутренним организационным переменам, необходимым для эффективной реализации комплекса маркетинга.

Рабочие группы

2–3 человека из одного и того же института (группы из примера 3 будут поделены на 2 более маленьких группы, независимо друг от друга изучающие одно и то же сочетание товар/целевой сегмент рынка).

Выделяемое время

30 минут.

Воспользуйтесь стратегией позиционирования, которую вы разработали во время выполнения упражнения 3, и слайдами “Компоненты комплекса маркетинга 1”, “Компоненты комплекса маркетинга 2” и “Компоненты комплекса маркетинга 3”.

Проанализируйте свою стратегию позиционирования, исследовав элементы, перечисленные в каждом из решений, требуемых для разработки вашего комплекса маркетинга. Для тех из них, которые относятся к вашему сочетанию товар/целевой сегмент рынка, укажите выработанное вами решение и причины, по которым вы остановились именно на нем.

Например, вы можете решить, что ваш товар следует упаковывать в прозрачный защитный пластиковый чехол в комплекте с пересмотренной “изложенной доступным языком” инструкцией по эксплуатации, напечатанной на толстой карточке, которая видна сквозь упаковку, будучи расположенной на ее задней стороне. Это было бы сделано в ответ на замечания ваших дистрибьюторов о том, что им приходится возвращать большое число единиц товара ввиду повреждения при транспортировке, и что многие из их клиентов жалуются, что сразу бывает трудно понять, как правильно следует эксплуатировать товар.

Товар

Целевой сегмент рынка

Отличительное преимущество

Стратегия позиционирования

<i>Компонент комплекса маркетинга</i>	<i>Комментарии</i>
«Тотальное предложение»	<p>Например, описывать ключевые аспекты Вашего "Тотального предложения"</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Технические характеристики: x, y, z и т.д. ➤ Упаковка товара будет включать в себя ...
Цена	
Место (распространения)	
Продвижение на рынок	

Проведите дальнейшую разработку своего “тотального предложения”, рассмотрев также и то, будете ли вы предусматривать дополнительные услуги с целью удовлетворения потребностей клиентов, например линия помощи, быстрый ответ на срочные звонки. Можете ли вы определить какие-либо изменения, которые вам потребуются внести во внутреннюю структуру своей организации или ролей/сфер ответственности с тем, чтобы эффективно реализовать все аспекты вашего комплекса маркетинга?

Групповое обсуждение (30 минут) будет посвящено результатам выполнения данного упражнения.

Специальная тема 3. ПЛАНИРОВАНИЕ БИЗНЕСА

Резюме

Планирование бизнеса – один из наиболее важных навыков, необходимых для коммерциализации и определяющих потребности в рыночной информации и стандарты остальных действий. Настоящая специальная тема является практическим руководством, ориентированным на подготовку плана, который удовлетворил бы инвесторов. Оно включает практические примеры, призванные помочь произвести вычисления и обеспечить количественную информацию, необходимую инвестору. Высококачественный современный материал из Европы был адаптирован к деловой среде Российской Федерации.

Содержание

1. Введение
2. Введение в бизнес
3. Продукция и рынки
4. Инвестиционная оценка
5. Выгоды
6. Нормативы и экология
7. Заявитель и управление проектом
8. Риски

1. ВВЕДЕНИЕ

Рыночный контекст

Производить то, что можно продать,

НО НЕ

Заниматься продажей того, что произведено

Централизованная экономика определяет, как функционирует экономическая система страны, оставляя мало возможностей или стимулов для предприятий в определении их собственных действий или в управлении их собственными бюджетами.

Рыночная экономика в определении объема промышленного производства, характера производимой продукции и услуг, а также цены, за которую они будут продаваться, зависит от уровня потребительского спроса и его платежеспособности. Регулирующая роль правительства ограничена по степени вмешательства в рыночные операции.

Централизованная плановая экономика	Рыночная экономика
Коммерческая деятельность – определяется центральной администрацией; – определяются рынком. Цены на сырье и изделия фиксированы. Рынок гарантирован. Коммунальные услуги субсидируются. Никакой конкуренции.	Продукция и объемы производства. Цены отражают спрос и наличие. Неэффективный бизнес проваливается. Финансовое планирование и денежные потоки являются критическими факторами бизнеса. Подверженность внутренней и внешней конкуренции. Постоянная потребность повышать эффективность. Предпринимательская культура развивается.

Наиболее фундаментальное различие между двумя типами систем в том, что одна полагается на государственное планирование экономических и производственных процессов по всей стране, а другая позволяет рынку создавать спрос на товары и услуги.

Централизованная плановая система может сломаться там, где окажется недостаток инвестиций или иных ресурсов для начала производственного цикла, а недостаток экономических стимулов означает, что исполнители не стремятся искать более эффективные пути работы или использования имеющегося капитала.

Предприниматели в рыночной экономике должны приспособлять свои действия к определенным требованиям имеющихся клиентов. Их философия заключается в том, чтобы произвести только те товары и услуги, которые они могут продать на доступных для них рынках.

Они производят то, что они могут продать, а не просто пытаются продавать то, что они произвели.

Необходимость иметь бизнес-план

Банки и финансовые учреждения не будут обеспечивать инвестиции без убедительного бизнес-плана.

Планирование бизнеса – жизненно важная функция управления компанией в рыночной экономике.

В условиях рыночной экономики планирование бизнеса играет критическую роль в создании новых предприятий и в устойчивом и эффективном управлении созданных компаний. Производство должно реагировать на требования и флуктуации рынка, оно обладает автономией в принятии управленческих решений, но подвержено соответствующим техническим и финансовым рискам.

Кредиторы должны быть уверены, что средства, взятые инвесторами, в итоге обеспечат возврат заемных ссуд в соответствии с планом. А инвесторы должны быть уверены, что бизнес будет способен обеспечить необходимую для возврата ссуды прибыль. И те, и другие хотят быть уверены в том, что менеджмент понимает коммерческие проблемы, в частности риски, и имеет необходимое техническое видение, компетентность и цель, чтобы генерировать прибыль в соответствии с прогнозом.

Всеобъемлющий бизнес-план должен содержать информацию, необходимую кредиторам и инвесторам для оценки проекта.

Процесс планирования бизнеса также помогает организации понять рынок, в котором она собирается работать, разработать структурный план выхода на определенную долю рынка, а также снизить прогнозируемые угрозы и риски.

Функция бизнес-плана

Безотносительно к типу проекта бизнес план должен ясно демонстрировать, что проект:

- осуществим, другими словами, он технически разумен;
- финансово реалистичен;
- выполним, т.е. квалификация и другие ресурсы достаточны для успешного завершения проекта.

Бизнес-план по существу является инструментом для ориентации бизнеса в рамках намеченной стратегии и демонстрации того, что предложенные действия тщательно продуманы и спланированы как с технической, так и с финансовой точки зрения. Он показывает, что предприятие имеет ясные цели, будет вести к положительному финансовому итогу и что основные источники риска или угрозы были просчитаны и соответствующие мероприятия для их уменьшения разработаны.

План также определяет, как коммерческие или специальные инвестиции будут управляться и реализовываться, определяя при этом роль инициатора проекта и демонстрируя его возможности эту роль выполнить. Запланированное выполнение затем детализируется, определяя время использования ресурсов, причем не только финансовых, но и человеческих, а также доступ к необходимым технологиям.

Наиболее очевидное значение планирования бизнеса заключается в привлечении инвестиций для нового предприятия или для реструктурирования/расширения существующего бизнеса.

Банк финансирует проекты в виде ссуд – **инвестиции должны быть возмещены банку через будущие доходы, заработанные при помощи этих инвестиций.**

Поэтому банки только тогда будут способны обеспечить проектные ссуды, когда они будут уверены, что предложенное предприятие окажется успешным и что оно будет способно возратить инвестированные деньги. Хорошо подготовленный и устойчивый бизнес-план демонстрирует силу проекта и компетентность его инициатора.

Он является основным элементом любого обращения в банк.

В итоге, планирование бизнеса может иметь несколько функций, но в своей основной форме, это просто логический способ описания бизнеса (существующего или нового), демонстрирующий, что планы хорошо разработаны и практичны для того, чтобы работать с положительными финансовыми потоками.

Ключевые аспекты бизнес-плана

Хороший бизнес-план включает:

- ясные цели;
- анализ рынка и конкурентов;
- способности и опыт спонсоров;
- риски и стратегию их уменьшения;
- финансовые выкладки.

В контексте этой главы под “спонсорами” подразумеваются работчики, которые продвигают бизнес план и ищут поддержку кредиторов, инвесторов или других акционеров.

Бизнес-план используется как документ для обсуждения бизнеса с третьими лицами и поэтому должен быть ясным и понятным документом, который предоставляет необходимую информацию кратким и упорядоченным способом.

Содержание бизнес-плана зависит от конкретной цели, которой он служит. Многие банковские учреждения требуют, чтобы заявители заполняли определенную форму, но основные элементы, которые будут всегда включаться, перечислены выше.

Инвестиционные приложения часто оцениваются с определенными весами, различными для разных областей предложения или бизнес-плана. Очень важно охватить все требуемые темы, причем очень детальная техническая информация не будет компенсировать отсутствие другой информации, например относительно заявителя.

Приведенные ниже оценочные веса взяты из практики венчурных инвесторов Северной Америки, но подобные цифры будут справедливы для инвесторов во всем мире. Спросите учреждение, к которому Вы обращаетесь с заявкой об инвестициях, сообщат ли они Вам “веса”, которые они применяют к различным элементам бизнес-плана или предложения.

Эти веса дают указание относительно того, какое значение инвестор придает различным аспектам плана. Например, по шкале в 100

пунктов финансовая информация имеет вес, равный 10, в то время, как маркетинг стоит 35. Типичные веса могут быть следующими:

Информация о компании	– 15 %
Информация о продукте	– 15 %
Маркетинг	– 35 %
Управление	– 25 %
Финансовая информация	– 10 %

Представление бизнес-плана

Типичный бизнес-план будет иметь следующую структуру:

1. Преамбула
2. Введение в бизнес
3. Товары и рынки
4. Инвестиционная оценка
5. Выгоды
6. Оценка рамочных условий
7. Управление и заявитель
8. Финансовое планирование

Главное – не включать то, чего не спрашивают. Войдите в контакт с банком как можно раньше, чтобы обсудить ваши идеи и понять их требования к инвестиционным предложениям. Если кто-то в банке заинтересован и поэтому готов стать “проводником” предложения, ваше предложение будет иметь более высокий шанс не быть выброшенным на ранней стадии.

Если имеются ключевые слова или “модные выражения”, которые банки используют в описании проектов, которые они желают поддерживать, попробуйте их использовать в бизнес-плане. Например, такие слова, как “жизнеспособное развитие”, “рыночно ориентированный”, “действенный подход”.

План должен быть неотразим и захватывать интерес читателя уже после нескольких минут чтения. Длинный и плохо структурированный план трудно воспринимается, что уменьшает его возможность конкурировать с другими предложениями.

План должен быть написан ясным, кратким и интересным языком. Используйте короткие параграфы и выделенные пункты. Не используйте чрезмерные технические описания, это будет избыточной информацией. Если Вы полагаете, что технические детали необходимы для описания сути проекта, представьте их в приложении.

Включите подробности относительно отдельных участников, их опыта, роли и вклада в проект. Включите графики и диаграммы, если они помогут в обсуждении представленной идеи.

Общий объем должен быть не более 50 страниц, а преамбула не более 4 страниц. Все должно быть просмотрено несколько раз с тем, чтобы было ясно, убедительно и быстро захватывало читателя.

Бизнес-план содержит коммерчески чувствительную информацию, так что Вы должны быть внимательны относительно того, кто будет читать. Если Вы можете дать прочитать бизнес план кому-то, кто не знает подробности о компании, это может дать вам представление относительно общего качества Вашего плана. Гораздо лучше получить мнение доверенного постороннего лица о том, что ваш план труден для чтения, слишком длинен и напичкан техническим жаргоном, чем получить отвергнутый банком хороший проект лишь потому, что он плохо описан в бизнес-плане.

Доверие и жизнеспособность

Будьте нацелены на достижение доверия и жизнеспособности компании, ее продуктов и проекта, на который вы намерены получить финансирование.

Чтобы получить требуемую ссуду, будет необходимо убедить банк или других инвесторов в компетентности и готовности заявителя успешно выполнить предложенный проект.

Таким образом, цель бизнес-плана состоит в том, чтобы создать доверие и жизнеспособность компании, ее продуктов и проекта, на который вы намерены получить финансирование.

Создание доверия требует демонстрации таких качеств, как:

- Хорошее понимание заявителем своих продуктов и рынков;
- Способность персонала и менеджеров компании успешно реализовать проект.

Создание жизнеспособности требует демонстрации финансовой выполнимости проекта.

Второй раздел бизнес-плана содержит введение в бизнес. Эта секция предназначена для того, чтобы дать читателю краткое описание:

- что компания делает,
- каково ее текущее положение,
- ее перспективы и планы на будущее.

Кого Вы должны убедить?

Самого себя

Важно, кто бы ни готовил бизнес-план, он сам должен быть убежден в том, что он пригоден для работы, может быть принят банком и осуществим. Если Вы сами не уверены в бизнес-плане, почему кто-либо еще должен принимать его всерьез?

Других сотрудников вашей компании

Прежде чем Вы обратитесь в банк за финансированием, Вы должны иметь поддержку соответствующих сотрудников вашей компании. В их число могут входить средний и младший управленческий состав, а также высшее руководство. Людей, сформированных старой системой, бывает трудно убедить в необходимости и желательности изменений. Тем более важно заручиться их поддержкой относительно проекта, иначе они могут препятствовать его выполнению. Если компания не единодушна относительно проекта, почему банк должен поддерживать его?

Финансирующие организации

Посмотрите, к кому обращаются за финансированием, – это может быть больше, чем одна финансовая организация. Если банк не убежден в доверии и жизнеспособности компании и бизнес плана, он не будет поддерживать проект. Плохо подготовленный план занимает почти столько же времени и усилий, что и хороший, но не обеспечивает возмещение усилий (в форме ссуды).

2. ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС

Общие положения

После чтения бизнес-плана банк должен иметь ясное представление о следующем.

Текущее положение компании

Включает хорошие и плохие стороны компании, ее товаров, рынков, долей рынков, авуаров, финансовых потоков, управления и т.д.

Желательная ситуация для компании

Какова миссия и стратегия компании? Какова цель относительно доли рынка и в течение какого времени ее намечается достигнуть? Какие изменения в продуктах, ценах, клиентах и рынках рассматриваются как желательные?

План перехода от текущего положения к желательной ситуации

Как Вы собираетесь достигнуть желательных изменений? Почему Вы думаете, что эти изменения достижимы? Каковы ваши причины разработки стратегического подхода, обозначенного в бизнес-плане, какие имеются средства для достижения этих изменений в отличие от любого другого подхода?

Где вы находитесь сейчас?

Необходимо представить:

Характер бизнеса

Какова основная коммерческая деятельность, в которой занят заявитель? Это может быть производство медицинского оборудования или консультационные услуги. Бизнес определяется продуктами, которые он производит, и услугами, которые он предлагает своим потребителям и клиентам. В рыночных условиях бизнес существует на основе рыночного спроса. В конечном счете подлинный характер бизнеса определяется рыночным спросом.

Инфраструктура и авуары компании

К какой инфраструктуре и авуарам заявитель имеет доступ:

- предприятие и другое оборудование,
- склады, офисы и другие здания,
- транспортные средства и другие авуары?

Где они расположены, какого возраста, принадлежат ли они компании или арендованы? Если они арендованы, может ли компания их купить? Другие авуары могут включать полностью защищенные или безусловно защищенные права интеллектуальной собственности, а также контрольный пакет акций в дистрибутивной сети продукта.

Где бы вы хотели находиться?

Представьте это в терминах коммерческих целей, заявления о намерениях или стратегии бизнеса. Ниже приведены примеры.

Цели

Краткосрочные (один год): успешно начать выпуск продукта X и достигнуть для него к концу года 5% доли на рынке.

Среднесрочные (от двух до пяти лет): реструктурировать компанию и сделать из убыточного государственного предприятия доходную частную компанию.

Заявление о намерениях

Обеспечить эффективное и приемлемое по цене лечение раковых образований.

Стать признанным центром превосходства в области знаний, услуг и продукции для сокращения загрязнения воздуха ядерными установками.

Стратегия бизнеса

Стратегия бизнеса – это по существу заявление о коммерческих целях в долгосрочной перспективе (более чем пять лет). Например: к 2005 г. достигнуть товарооборот в 2 миллиона долларов США; к 2005 г. достигнуть доли на внутреннем рынке в 45% и обеспечить экспорт в 2 зарубежные страны.

Как вы собираетесь добиться этого?

Объяснив банку текущему состоянию компании и ее цели, необходимо объяснить, как вы намереваетесь достичь желательных изменений. Для этого различные разделы бизнес-плана должны включать:

- анализ продукции и рынков,
- возможности и опыт заявителя,
- финансовую осуществимость предложения.

Два первых пункта касаются вопроса доверия к компании и бизнес-плану. Третий относится к жизнеспособности предложения и компании.

3. ПРОДУКЦИЯ И РЫНКИ

Введение

Банк вряд ли согласится выдать ссуду, если финансовые планы не будут обоснованы хорошим пониманием текущей ситуации на рынке.

Эта часть бизнес-плана касается продукции компании и рынков. Она демонстрирует, что заявитель хорошо понимает текущую рыночную ситуацию, взаимодействие различных аспектов рынка, а также вероятный эффект от появления его продукции и долю рынка, которую она сможет занять.

Банк вряд ли согласится выдать ссуду, если финансовые планы не будут обоснованы хорошим пониманием текущей ситуации на рынке, ясным изложением различных характеристик продукции и рынков, а также пониманием того, как изменятся финансовые показатели деятельности компании.

Если имеются пробелы в информации, лучше открыто об этом заявить, чем просто надеяться, что банк не обратит внимание. Большинство банков реалистичны и понимают, что бывает трудно достать всестороннюю информацию относительно рынков в странах, которые находятся в состоянии перехода от централизованного планирования к рыночной экономике. Тем не менее эти пробелы в информации являются источниками риска для проекта и компании. Важно объяснить, какие шаги будут предприняты, чтобы минимизировать эти риски. Будут ли проведены маркетинговые исследования, чтобы получить недостающую информацию? Будут ли определены в проекте контрольные точки с тем, чтобы можно было его остановить без слишком больших потерь, если маркетинговые выкладки окажутся неправильными? Доверие к компании может быть значительно увеличено, если имеющиеся пробелы в информации воспринимать разумно и детально изложить, как компания намерена с этим справиться.

Анализ продукции и рынков



Существует пять основных взаимосвязанных элементов в анализе продукции и рынков.

Продукция

Какая из продаваемой в настоящее время продукция влияет на ваш текущий рынок. Рассмотрите, на какой сегмент рынка нацелена ваша продукция. Это будет влиять на цены, которые вы сможете установить, поскольку высшая цена продукта не всегда бывает обоснованной.

Анализ рынка

От того, где вы видите свой перспективный рынок, будет зависеть: тип продукции, что вы хотите производить (рыночный спрос) и какие компании будут вашими конкурентами (кто еще в настоящее время активен на этом рынке).

Клиенты

Анализ клиентов важен для разработки вашей ценовой стратегии и оценки вероятного воздействия ваших конкурентов на ваши будущие планы. Какой уровень верности марке (продукции) демонстрируют ваши клиенты? Каковы их покупательские характеристики? Для них имеет значение цена или же определенные особенности вашей продукции?

Конкуренция

Кто ваши главные конкуренты? Каковы преимущества их продукции перед вашей? Проигрываете ли вы им? Почему ваши перспективные клиенты предпочитают их продукцию вашей? В каких секторах рынка конкуренция с ними не выгодна для Вас? В каких секторах вы имеете сильное преимущество?

Ценообразование

Цены, которые вы устанавливаете, будут влиять на то, кто станет вашим клиентом, какую долю рынка Вы сможете занять, а также какую продукцию вы будете производить (что вы сможете продавать в количестве, достаточном для того, чтобы ваше производство было рентабельным для вас?)

Необходимость маркетинговых исследований

Что я знаю теперь?
Что я должен знать?

Анализ вашей продукции и рынков заставляет вас исследовать, что вы знаете относительно текущей ситуации на рынке, о вашей продукции, клиентах и конкурентах.

Выполняя анализ, вы всегда должны обосновывать любые заявления и выводы жесткими, доказуемыми фактами. Таким образом, анализ показывает, что Вы знаете относительно текущей ситуации, позволяя Вам делать планы относительно будущего.

Он также показывает области, где ваши знания слабы и Вы не способны нормально оценить ход будущих событий. Таким образом, анализ продукции и рынков помогает идентифицировать ваши потребности в маркетинговых исследованиях.

Зачем нужно проводить маркетинговые исследования?

Никогда не будет массового рынка автомобилей – примерно 1000 шт. на всю Европу, – потому что ограничено число имеющихся шоферов.

(представитель Даймлер-Бенц)

Я думаю, что имеется мировой рынок для, может быть, пяти компьютеров.

(Томас Ватсон, председатель IBM, 1943)

Нет никаких причин полагать, что кто-то захочет иметь компьютер дома.

(Кен Олсен, Президент Корпорации Digital Equipment, 1977)

Анализ продукции и рынков не есть что-то такое, что вы делаете один раз для бизнес-плана. Это – продолжающийся процесс, который помогает Вам отслеживать изменения на рынке.

Как видно из приведенных цитат, даже компании мирового класса могут делать ошибки в своих оценках рынка и будущего развития. Однако постоянно изучая изменяющуюся рыночную ситуацию и соответственно адаптируя стратегию бизнеса, хорошо управляемые компании могут выжить и даже процветать перед лицом быстрых изменений.

Планирование бизнеса, помимо прочего, включает управление изменениями. Постоянные маркетинговые исследования – необходимая часть этого процесса.

На компьютерном рынке темпы изменений особенно высоки. Развитие технологий привело к значительному улучшению продукции. Эта улучшенная продукция повысила понимание возможностей компьютеров среди клиентов, приведя к увеличению соответствующих знаний среди них. Это в свою очередь привело к повышенному рыночному спросу на улучшенную и более сложную продукцию и, соответственно, к дальнейшему технологическому развитию.

Этот цикл изменений можно наблюдать на различных рынках, хотя не всегда изменения происходят столь же быстро, как в компьютерной промышленности. Компании, которые не смогут приспособиться к изменяющемуся спросу, стоят перед перспективой движения по нисходящей спирали уменьшающейся рыночной доли, ведущей к уменьшению прибыли, что приводит к меньшему количеству денег, которые можно вложить в развитие продукции. Таким образом будет продолжаться снижение компании, поскольку она продолжает предлагать устаревшую продукцию.

С другой стороны, будучи в курсе рыночных изменений, компании могут разработать новую продукцию ранее своих конкурентов и увеличить свою долю на рынке. Увеличение доходности позволяет

больше вкладывать в маркетинговые исследования и развитие продукции, помогая компании выстоять перед конкурентами.

Изменения экономической среды

Производить то, что можно продать,
НО НЕ
Заниматься продажей того, что произведено

Фундаментальная характеристика успешных компаний в рыночной экономике заключается в том, что они ориентированы на рынок, а не на продукцию.

Рыночно ориентированные компании реагируют (и стараются предвосхитить) на изменения в рыночном спросе. Они производят и продают то, на что имеется спрос. В конечном счете, рыночный спрос определяет, что будет их основной продукцией.

Компании, ориентированные на продукцию, производят то, к чему они привыкли и что они могут делать хорошо. Их действия на рынке заключаются в попытках убедить клиентов в том, что они хотят и нуждаются в той продукции, что компания произвела. В условиях централизованной плановой экономики эти компании процветают. Даже при рыночной экономике в условиях незначительных изменений рыночного спроса эти компании могут выжить. Однако они остаются уязвимыми при изменениях рынка и рано или поздно окажутся на нисходящей спирали, ведущей к закрытию.

Продукция

Какова моя продукция или услуга?
Какие ключевые выгоды она обеспечивает пользователю?

Какую продукцию или услуги обеспечивает ваша компания? Если у вас более одного продукта, какая часть вашего бизнеса падает на каждый продукт? Какова ваша основная продукция? Как вы определяете, сильно ли влияет ваша продукция на ваши отношения с клиентом? Ответы на эти вопросы могут также касаться того, как вы торгуете вашей продукцией и как вы совершенствуете ее, чтобы сохра-

нить лидерство перед конкурентами. Вы должны также рассмотреть, какие выгоды ваша продукция обеспечивают пользователю. Почему он должен покупать вашу продукцию вместо такой же продукции конкурента?

Например, если ваша компания занимается электроснабжением, состоит ли ваш бизнес в продаже киловатт-часов электроэнергии или же вы обеспечиваете ваших клиентов средствами получения услуг, которые обеспечивает электричество – типа освещения.

Если Вы просто продаете киловатт-часы электроэнергии, то ваше основное средство расширения бизнеса заключается в том, чтобы продать как можно больше киловатт-часов электроэнергии большему количеству людей. Киловатт-час электроэнергии от одного поставщика выглядит точно так же, как и от любого другого – так почему люди должны покупать у Вас? Если поставка электричества в целом плохо организована, возможно, Вы можете предложить более устойчивую поставку с меньшим количеством падения напряжения и сбоев в подаче электроэнергии. Иначе как вы можете дифференцировать вашу продукцию, кроме как по цене? Это поведет вас по пути уменьшения разницы между себестоимостью и продажной ценой и борьбы за постоянное снижение издержек производства при обеспечении необходимых требований безопасности.

Если вы продаете услуги, которые обеспечивает электричество, то вы имеете более ценный продукт и гораздо большие возможности диверсифицировать и развивать вашу продукцию. Ваша компания могла бы диверсифицировать производство приборов, использующих электричество, типа ламп, плит, холодильников и т.д. Или вы могли бы организовать партнерство с компанией, производящей это оборудование. Услуга, которую вы могли бы предложить вашим клиентам, при этом будет заключаться в оказании им помощи в получении улучшенных услуг в области использования электроэнергии. Это могло бы привести к более высокому доходу от продаж при более низком потреблении электричества.

Анализ рынка

Описание
Местоположение
Размер
Тенденции рынка (ключевые движущие силы; планируемый рост)

Описание рынка

Компания обычно описывается в терминах промышленного или коммерческого сектора, в котором она работает. Дополнительно дается информация о том, кто является ее покупателем. Например, компания – региональный производитель и продавец электроэнергии, которая генерирует и продает электричество частным, коммерческим и промышленным потребителям в регионе. Или же маленькая компания, закупающая ячмень у фермеров, производящая солод и продающая его различным местным пивоваренным заводам. Такое описание должно включать информацию относительно рыночной среды, типа:

- является ли рыночная цена чувствительной,
- рынок конкурентный или же совсем неконкурентный,
- сколько компаний работает на этом рынке,
- является ли рынок зрелым, с устоявшимися лидерами или же это относительно новый рынок без явных лидеров.

Местоположение

В какой области происходит большинство ваших продаж? Откуда происходит большая часть вашего дохода? Большинство вашего бизнеса находится дома или за границей? Ваш рынок ограничен одной или двумя областями (регионами) или городами?

Размер

Каков размер всего рынка, на котором вы конкурируете? Вы могли бы выразить это в терминах количества ежегодно продаваемых единиц продукции потенциальным клиентам. Если у вас более одного продукта, проще произвести вычисления для каждого из них, умножив на цену за единицу товара и затем сложить для различных видов продукции. У вас могут быть самые различные оценки размера рынка, от наиболее оптимистических до самых пессимистических. Оценив весь рынок, определите, какова доля вашей компании на этом рынке.

Тенденции рынка

Рынок не статический. Он постоянно изменяется и развивается, временами то быстрее, то медленнее. Любой анализ рынка, который будет не в состоянии оценить его тенденции и основные движущие силы изменений, будет неполным.

Ключевые движущие силы

- ⊃ Какие факторы влияют на изменения рынка? Существует два типа факторов: общие рыночные факторы и особые рыночные факторы. Общие рыночные факторы – это те, на которые компания не может влиять. Они включают инфляцию, процентные ставки, валютные курсы, доверие со стороны бизнеса и потребителей, демографические изменения, а так же то, является продукция предметом необходимости или роскоши. Особые рыночные факторы – это те, на которые компания может некоторым образом влиять. Например, на имидж компании и продукции можно влиять через рекламу.

Планируемый рост

- ⊃ Является ли рынок устойчивым, в стадии роста или снижения? Если он находится в стадии роста или снижения, то как долго будет продолжаться этот процесс? Растущий рынок предлагает хорошие возможности расширения и увеличения прибыли. Снижающийся рынок – обычно бедная перспектива для инвестиций. Устойчивый рынок обычно означает интенсивную конкуренцию, и рост компании возможен только при условии “захвата” рыночной доли конкурентов.

Анализ рыночных рисков

Что ожидает мой бизнес в будущем?
Как мне лучше всего оценить тенденции в экономике, обществе и промышленности?
Как мне предвосхитить возможные воздействия на мой бизнес?

В более длительной перспективе достаточно трудно точно предсказать развитие рыночных тенденций. Воздействие изменений в экономике и обществе в целом, скорее всего, перевесит воздействие изменений непосредственно в пределах рынка. Эти изменения чрезвычайно трудно предсказать. Обычно они включают:

- ⊃ состояние международных отношений: в экстремальном случае (война) может возникнуть хаос рынков;
- ⊃ политические события в мировом масштабе: крах Советского Союза решительно изменил состояние рынков во всех странах бывшего СССР, а также отношения между этими странами и остальной частью Европы;

- ☞ международные организации: усилия ОПЕК (Организации стран производителей и экспортеров нефти) в стремлении получить то, что они считали более справедливой ценой за нефть, ускорили нефтяной кризис 1973 года, что привело к продолжительному влиянию на многие страны и отрасли промышленности;
- ☞ мировое экономическое развитие: для любой страны очень трудно избежать влияния мирового экономического спада;
- ☞ национальные политические и экономические события: политическая и экономическая политика влияют на уровень занятости и инфляции, воздействуя на уровень налогообложения потребителей, и формируют спрос на предметы потребления;
- ☞ демографические изменения: увеличение числа работающих женщин и уменьшение размеров домашнего хозяйства в Западной Европе привело производителей продуктов питания к необходимости разработать продукты, предназначенные для новых групп потребителей;
- ☞ новые проблемы: повышенное беспокойство относительно состояния окружающей среды, парникового эффекта и проблем озонового слоя в результате дало двоякий эффект – новые возможности для одних и угрозы для других рынков.

Поскольку эти изменения трудно предсказать, важно оценить вероятность появления соответствующих рисков, если изменения все-таки произойдут. Это даст возможность отслеживать хотя бы одно или два из них.

Клиенты

Кто собирается использовать продукт?

- Возраст, культура/национальность, пол
- Навыки и образовательный уровень
- Ресурсы
- Степени принятия решения
- Платежеспособность

Выживание и существование бизнеса в рыночной экономике полностью зависят от рыночного спроса. Проще говоря, компания выживает, потому что она удовлетворяет потребности клиентов. Таким образом, важно проанализировать потребности ваших клиентов.

Кто ваши клиенты? Опишите ваших клиентов как можно более подробно. Описание должно включить имена, типы или группы. Для того, чтобы определить характеристики ваших клиентов, вам, возможно, придется рассмотреть следующее:

- географические области, в которых вы торгуете;
- тип людей, которые могут быть наиболее вероятными покупателями вашей продукции;
- характеристики и требования посредников, с которыми вы имеете дело;
- тип посредников, которые продвигают вашу продукцию или услуги;
- характеристики организаций, с которыми вы имеете дело, включая тип людей в пределах этих организаций, которые принимают решение о закупках.

Спросите себя: кто фактически использует вашу продукцию? Какое влияние они имеют на решения о покупке? Есть ли у них особые требования?

Группы клиентов

Характеристики Покупательское поведение Финансовая позиция
--

Если у вас много клиентов с разнообразными характеристиками, может оказаться полезным разделить их на группы и рассмотреть потребности каждой группы. Для каждой из групп клиентов вы должны описать:

Характеристики

Каковы характеристики, которые определяют группу клиентов? Что делает эту группу отличной от любой другой группы клиентов?

Покупательские характеристики

Как клиенты принимают решение о покупке? В общем их можно разделить на три типа.

Цена. Клиента прежде всего интересует, сколько стоит продукт. Улучшенное качество или иные особенности заинтересуют клиента, если только они не влияют на увеличение стоимости.

Качество. Клиент стремится получить продукт высокого качества, и цена менее важна. Дополнительные особенности заинтере-

суют этого клиента, если он будет убежден, что они улучшают качество продукции. Этот клиент заплатит высокую цену, но предъявит высокие требования к качеству и, вероятно, будет очень нетерпим к любому дефекту продукции, не соответствующей его ожиданиям.

Особенности. Клиент остановится на продукте, имеющем какие-либо особенные характеристики. Это может быть различного рода “дополнения”, типа послепродажного сервиса, увеличенного срока гарантии, специальных советов относительно использования продукта, ремонтных услуги и т.д. в дополнение к обычным параметрам.

Финансовая позиция

Кто принимает окончательное решение о покупке? Является ли этот человек конечным пользователем? Или же вы имеете дело с техническими и финансовыми клиентами, причем финансовый клиент примет решение о покупке после консультации с техническим клиентом? Рассмотрите платежеспособность клиента. Нужно ли вам принять какие-либо специальные финансовые меры? Какой эффект это произведет на ваши финансы? Нужно ли увеличить цену, чтобы компенсировать эти меры?

Конкуренты

Кто еще производит подобную продукцию? Что делает мою продукцию лучше? Какую долю рынка контролируют мои конкуренты?
--

Чтобы быть конкурентоспособным, вы прежде всего должны знать, кто ваши конкуренты, каковы их положительные и отрицательные качества и каковы их соответствующие доли на рынке.

Поскольку выживание компании в рыночной экономике зависит от рыночного спроса, специфическая ниша или специальные требования, которые компания удовлетворяет для своих клиентов, является ее наиболее важной характеристикой. Это своего рода “уникальный фактор продажи”, который придает продукции и услугам компании уникальную психологическую метку в клиентских мозгах, которая позволяет им ассоциировать продукцию и услуги компании с их специфическими потребностями. Не будь этого уникального фактора продажи, тогда почему клиент должен покупать вашу продукцию, а не продукцию ваших конкурентов?

Ваше преимущество может быть выражено в терминах цены, качества, поставки, обслуживания на дому, финансов и так далее. Важно помнить, что ценовое преимущество может быть разрушено очень быстро и не быть преимуществом длительное время. Компания должна стремиться иметь сравнительное преимущество на основе других факторов.

Вы должны знать:

- кто конкурент,
- почему ваша компания/продукция лучше,
- каковы сильные и слабые стороны ваших различных конкурентов,
- как ваш бизнес сравним с бизнесом конкурентов. Каковы сходные черты и различия,
- чему можно научиться, наблюдая конкуренцию.

Важно изучить конкуренцию как можно ближе. Это может привести вас к заключению, что рынок переполнен и вам следует поменять вашу продукцию или рынок. Если вы рассматриваете вопрос о создании новой компании, это может помочь вам избежать попыток выйти на рынок, который уже адекватно обслуживается.

Ценообразование

Какова себестоимость?
За сколько я могу это продать?
Каковы цены моих конкурентов?

Для каждого из ваших продуктов или услуг вы должны оценить себестоимость, а также то, за какую цену вы собираетесь их продавать. Различие между стоимостью и ценой менее важно в условиях централизованной плановой экономики, где множество фабрик, особенно тех, что считаются стратегически важными для страны, работает под государственными субсидиями и от них не требуются давать прибыль. Действительно, в централизованной плановой экономике вопрос о себестоимости может быть бессмысленным, так как оплата за услуги и сырье не отражает их истинной стоимости.

В рыночной экономике, различие между вашими издержками производства и вашими продажными ценами определяет вашу прибыль. В отсутствие субсидий продажа ниже себестоимости – короткий путь к банкротству.

Имеется ряд способов определения ваших цен. Они включают следующее:

“Стоимость плюс”

Вы рассчитываете себестоимость продукции или услуги и добавляете прибыль (маржу) (например, 20%), чтобы получить вашу продажную цену. Размер вашей прибыли будет зависеть от того, какую долю рынка вы хотите занять.

Цена конкурента

Вы можете изучить цены ваших конкурентов и стремиться сбить их цены, чтобы захватить их долю рынка. Здесь вам следует быть внимательным, чтобы не продать ниже себестоимости.

Рыночная оценка

Вы можете просто выставить цену, которую способен вынести рынок. Это наиболее часто используется для предметов роскоши, а прибыль может достигать 100% или больше. Действия на рынке, которые влияют на имидж вашей продукции, будут влиять на цену, которую вы за нее можете запросить.

Цены, стоимость и расценки обсуждаются более детально в качестве специальной темы в этой книге.

Анализ продукции и рынков



Рассмотрев каждый из этих пяти элементов анализа продукции и рынка, вы должны лучше понять, как они взаимодействуют между собой и какие факторы имеют особую важность для вашей компании.

Продукция

Являетесь ли вы производителем больших объемов по низким ценам или же вы обслуживаете верхушку рынка?

Рынок

Как изменяется рынок и что движет этими изменениями?

Клиенты

Ваши клиенты покупают по цене, по качеству или по особым характеристикам?

Конкуренты

Чему вы можете научиться у своих конкурентов и как вы можете в результате этого побить их?

Цена

Как вы собираетесь принимать решение о ценах и при этом обеспечить адекватную прибыль?

Методы анализа

SWOT-анализ

- Сильные стороны
- Слабые стороны
- Возможности
- Угрозы

SWOT-анализ – простой инструмент, который часто используется для анализа текущего положения компании и ее продукции на рынке.

По итогам обсуждения факторы, воздействующие на компанию и деятельность, выстраиваются под одним из четырех заголовков (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы). Важно помнить, что это – только инструмент, который может помочь анализу, обеспечивая определенную структуру обсуждения. Для того чтобы избежать заблуждений, важно детально обсудить: является ли специфический фактор сильной стороной или возможностью, или же другой фактор – слабой стороной или угрозой. Короче говоря, сильные и слабые стороны являются характеристиками компании, в то

время, как возможности и угрозы являются результатом внешнего влияния рынка и экономики в целом.

Результаты SWOT-анализа могут помочь вам лучше понять ваши рынки и позиции вашей компании на этих рынках. Они также могут помочь вам увидеть, где следует сосредоточить усилия, чтобы достичь целей, изложенных в вашем бизнес плане.

SWOT-анализ можно также выполнить и для основных конкурентов компании. Это поможет сформулировать стратегию для нападения на них и захвата их доли на рынке.

Сильные стороны

Сильные стороны – это факторы, касающиеся самой компании, в то время как возможности являются результатом более широкой ситуации на рынке.

Рассмотрите:

- в чем Вы преуспеваете и почему,
- какие специфические навыки компания в целом имеет,
- находитесь ли вы в особенно выгодном местоположении,
- имеете ли вы особенно хорошие связи с вашими клиентами,
- имеется ли у вас положительная история бизнеса,
- являетесь ли вы монопольным поставщиком.

Слабые стороны

Слабые стороны связаны с характеристиками компании непосредственно, в то время как угрозы являются следствием внешних для компании факторов.

Рассмотрите:

- в чем вы уязвимы и почему,
- имеются ли слабые стороны в вашей внутренней организации,
- испытывает ли компания недостаток управленческих, технических, производственных или маркетинговых навыков,
- какой контроль обеспечивает компания по цепочке от поставок до конечного пользователя,
- является ли ваша продукция достаточно высокого качества, чтобы конкурировать на свободном рынке,
- имеет ли компания доступ к необходимым для ежедневных действий фондам, а также инвестициям, потребным для обеспечения будущего компании.

Возможности

Возможности являются результатом ситуации на рынке, в то время как сильные стороны касаются характеристик самой компании.

Рассмотрите:

- в каких областях имеется рыночный спрос, который в настоящее время не удовлетворен,
- где ваши конкуренты уязвимы,
- имеются ли у вашей компании возможности выйти на новые рынки,
- каковы ваши возможности для диверсификации и разработки новых продуктов,
- существуют ли вопросы, которые позволяют вам позиционировать вашу продукцию как имеющую дополнительные преимущества в ряду альтернативных вариантов,
- имеются ли планы по поводу каких-либо нормативных изменений, которые могут стимулировать использование продукции типа вашей.

Угрозы

Угрозы следуют из ситуации в экономике и на рынке в целом, в то время как слабые стороны касаются самой компании.

Рассмотрите:

- в каких областях ваши конкуренты являются более сильными, чем вы,
- где ваши конкуренты угрожают вашей доле на рынке,
- намечается ли какое-либо законодательство, которое вынудит Вас изменить ваши методы работы или производимую вами продукцию,
- являются ли демографические или другие изменения в обществе факторами и, способными привести к уменьшению ваших традиционных рынков,
- представляют ли новые участники рынка какую-либо специфическую угрозу, например выход на внутренний рынок международного конкурента,
- имеются ли технические открытия, которые угрожают сделать вашу продукцию устаревшей.

Угрозы можно часто повернуть так, чтобы они стали возможностями. Например, повышенный упор на доходность может рассматриваться как угроза, особенно если компания много лет работала под

государственными субсидиями. Но это также дает возможность разработать ассортимент продуктов и предлагаемых услуг, отвечающих рыночному спросу и сделать вялую, убыточную компанию инновационным предприятием, способным быстро реагировать на изменения рынка и воспользоваться преимуществом, которое предоставляет медленная реакция конкурентов.

4. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ОЦЕНКА

Введение

Эта часть бизнес плана касается объяснений относительно того, какую пользу проект принесет местной и национальной экономике и окружающей среде, а также насколько полезен он будет для собственных коммерческих перспектив заявителя.

Если финансирование является прямым кредитом национально-го финансового учреждения, то потребности в настоящем разделе обычно не очень большие.

Международные финансовые учреждения типа, Международного банка, ЕБРР и т.д., имеют определенную кредитную политику с некоторыми нефинансовыми критериями для поддержки проектов. Если финансы разыскиваются в этих учреждениях, то настоящий раздел бизнес-плана будет критическим, чтобы продемонстрировать, что эти нефинансовые критерии были учтены.

Настоящий раздел охватывает основные причины проведения инвестиционной оценки и раскрывает способы оценки инвестиций и проектов, включая идею относительно временной ценности денег и измерения дивидендов. После инвестиционной оценки, мы перейдем к практическим вопросам и рассмотрим типы финансирования, разницу между задолженностью и акциями, различные типы ссуд, и особенно проектное финансирование.

Зачем нужно инвестировать?

- Измерьте стоимость инвестиций
- Определите оптимальные выгоды
- Минимизируйте риск
- Определите, как и когда тратить деньги на проекты
- Измеряют выгоды от инвестиций

Основная причина состоит в том, чтобы получить прибыль. Иногда мы вкладываем капитал, потому что мы должны это делать, например, на приобретение измерительных приборов для контроля загрязнения или на замену газораспределительных труб. Даже когда мы вынуждены делать инвестиции, мы используем инвестиционную оценку как рациональный метод выбора того, в какие проекты инвестировать.

Инвестиционная оценка – или финансовая оценка – позволяет нам:

- измерить стоимость предложения,
- определять оптимальную выгоду от каждой инвестиции,
- минимизировать риск,
- определить, как и когда тратить деньги на проекты,
- оценить, соответствуют ли выгоды от инвестиций первоначальным капитальным затратам.

Понимание того, что финансовая оценка необходима для того, чтобы сделать выбор, является важным. Она позволяет сравнить достоинства вложения капитала в различные проекты и используется для:

- сравнения затрат и прибылей от двух капиталовложений или различных новых частей оборудования,
- планирования нового проекта или фабрики,
- сравнения стоимости различных финансовых структур.

Простые инвестиционные инструменты

Совокупный поток наличности Период окупаемости

Первый шаг в любую оценку должен начинаться с информации в затратах, выгодах и вычислять поток наличности.

Совокупный поток наличности

Первое простое средство измерения инвестиций – совокупный поток наличности. Просто сложите выходящие и входящие суммы.

Пример:

- Проект А стоит \$ 20000, но генерирует возврат \$ 5000 в течение каждого из пяти лет.
- Проект В стоит \$ 30000, но генерирует возврат от \$ 6000 до \$ 8000 в течение пяти лет.

Год	Проект А	Проект В
0	(\$ 20000)	(\$ 30000)
1	\$ 5000	\$ 8000
2	\$ 5000	\$ 6000
3	\$ 5000	\$ 7000
4	\$ 5000	\$ 7000
5	\$ 5000	\$ 8000
<hr/>		
Совокупная наличность	\$ 5000	\$ 6000

Обратите внимание, что в каждом примере год первой инвестиции – это “ГОД 0” и инвестиционный наличный отток показывается как отрицательная сумма “(000)” или “000”.

Исходя их совокупной наличной суммы мы вложили бы капитал в Проект В скорее, чем в Проект А.

Период окупаемости

$$\text{Окупаемость} = \frac{\text{Капитальные затраты}}{\text{Среднегодовая экономия}} .$$

Период окупаемости является методом оценки, аналогичным совокупному потоку наличности. Это – капитальные затраты, деленные на среднегодовую экономию.

В нашем примере период окупаемости Проекта А – 4 года, а проекта В – 4,17 года. Исходя из периода окупаемости мы вложили бы капитал в Проект А скорее, чем в Проект В.

Окупаемость имеет некоторые преимущества:

- легко вычисляется,
- легко понимается (4,17 года против 4 лет),
- требует мало информации относительно инвестиций (например, никакой информации относительно времени инвестирования или предположений относительно процентных ставок),
- с хорошими оценками затрат и прибыли окупаемость показывает, сколько времени потребуется, чтобы вернуть инвестиции.

Простота использования хорошее качество обзорного инструмента. Проект с окупаемостью в 1 год может иметь реальные преимущества перед проектом с окупаемостью 8–10 лет.

Имеются также некоторые серьезные недостатки:

- не учитывается временная стоимость денег,
- не учитывается остаточная стоимость основных фондов (особенно после периода окупаемости).

Существуют другие методы оценки, которые не учитывают временную стоимость денег (“ВСД”), но они не эффективны для долгосрочных проектов.

Чтобы понять ВСД, нам понадобится краткий обзор подсчета процентов и дисконтирования.

Временная стоимость денег

Ценность инвестиции зависит от двух переменных:

- фактически полученных сумм,
- графика платежей.

Простой процент

Вам предлагают \$ 100 сейчас или \$ 120 в следующем году. Вам назначают процентную ставку в 15% в течение одного года. Решите, которое предложение выбрать.

\$ 100, вложенный под 15% в течение одного года, дадут \$ 115. Если Вы не отчаянно нуждаетесь в деньгах сегодня, лучше брать \$ 120 через год.

Сложный процент

Процент, который выплачивается в каждый период, добавляется к предыдущему капиталовложению, и затем процент исчисляется на новое полное капиталовложение.

Вам предлагают \$ 1000 сейчас или \$ 1250 через пять лет. Вы можете вложить деньги под 6%, исчисляемых как сложный процент ежегодно в течение пяти лет. Решите, которое предложение выбрать.

Год	Начало Сумма	Коэффициент	Завершение Сумма
1	1 000,00	1,06	1 060,00
2	1 060,00	1,06	1 123,60
3	1 123,60	1,06	1 191,02
4	1 191,02	1,06	1 262,48
5	1 262,48	1,06	1 338,23

Таким образом, \$ 1000 вложенных под 6% в год составят через пять лет \$ 1338,23 (больше, чем предложенные 1250); лучше брать \$ 1000 сейчас.

Будущая стоимость (БС)

В определении будущей стоимости используется сложный процент, через который вычисляется стоимость некоторой суммы, вложенной при определенных условиях на фиксированный период времени. Из приведенного выше примера следует, что будущая стоимость \$ 1000 будет \$ 1338, 23 через пять лет при 6% годовых.

Вместо умножения, как в вышеупомянутом примере вычисления сложного процента, используются таблицы будущей стоимости или компьютер.

$$\text{Будущая стоимость} = \text{Текущая стоимость} \times (1 + i)^n$$

ТС = Текущая стоимость

i = Процентная ставка

n = Число периодов.

ТАБЛИЦА БУДУЩЕЙ СТОИМОСТИ

Будущая стоимость 1 доллара					
Кол-во лет	1%	4%	5%	6%
1	1,010		1,040	1,050	1,060
2	1,020		1,082	1,102	1,124
...					
5	1,051		1,217	1,276	1,338
6	1,0162		1,265	1,340	1,419

Текущая стоимость (ТС)

Текущая стоимость – противоположность будущей стоимости или сложного процента. Если бы был выбор между \$ 1 в следующем году или \$ 1 теперь, большинство людей взяли бы теперь. В финансовой оценке временная стоимость денег выражается через применение “коэффициента дисконта” к будущим затратам и доходу.

Мы вычисляем ТС, применяя коэффициент дисконта к сумме денег.

$$\text{Коэффициент дисконта} = 1 / (1 + i)^n$$

Где i = норма дисконта и n = число периодов.

ТАБЛИЦА ТЕКУЩЕЙ СТОИМОСТИ

Текущая стоимость 1 доллара			
Кол-во лет	1%	3%	5%
1	0,990	0,971	0,952
2	0,980	0,943	0,907
...			
5	0,951	0,863	0,784
6	0,942	0,837	0,746

В вычислениях текущей стоимости норма дисконта равна процентной ставке. Выбор иной нормы дисконта, естественно, изменит ваши расчеты. Большинство компаний устанавливают норму дисконта для оценки всех своих инвестиций. Обычно эта норма равна стоимости кредита и росту акций. Обычно это называется стоимостью капитала.

Какова текущая стоимость \$ 1, полученного через 5 лет при норме дисконта 3%?

$$\$ 1 \times 0,863 = \$ 0,86$$

Ежегодный доход (рента)

Давайте рассмотрим другой вид инвестиций: ежегодные доходы (ренты). Предположим, что мы будем получать \$ 50 в конце каждого года в течение 4 лет. Этот тип потока наличности называется ежегодный доход (рента) – инвестиция, которая производит поток наличности определенного уровня в течение некоторого периода.

Пример:

Предположим, что текущая процентная ставка – 15% годовых. Сколько стоит ежегодный доход (рента) сегодня?

Чтобы вычислять ежегодный доход (ренту), мы должны вычислить текущую стоимость каждого ежегодного потока наличности инвестиций.

Расчет ТС каждого ежегодного потока наличности инвестиций			
Год	Поток наличности	Коэффициент дисконта \$ 1 при 15%	Норма дисконта X \$ 50
1	50%	0,870	\$43,50
2	50%	0,756	37,80
3	50%	0,658	32,90
4	50%	0,572	28,60
Итого		2,856	142,80

Мы умножаем ежегодный поток наличности на необходимое количество раз на правильный коэффициент из таблицы. Смотрите на столбец 15% в вашей таблице; смотрите поперек на выходе 4 лет: $50 \times 2,855 = 142,75$.

И опять это требует времени. Таблицы коэффициентов ежегодного дохода (ренты) ускорят вычисление.

Вычисление сложного процента для определения будущей стоимости или дисконтирование будущей стоимости к текущей стоимости, используя процентную ставку, все это учитывает время, в которое рассматривается место поток наличности. Это понятие имеет название “временная стоимость денег” (“ВСД”). Это ключевое понятие во всех хороших методах оценки.

Чистая текущая стоимость (ЧТС)

Самый общий способ анализа инвестиций заключается в сравнении чистой текущей стоимости инвестиций. Чистая текущая стоимость (ЧТС) – это текущая стоимость дисконтированных потоков наличности за минусом начальной инвестиции. Обратите внимание, что норма дисконта также известна как норма прибыли.

Рассматривая инвестиции, мы вложим капитал только тогда, когда чистая текущая стоимость инвестиции будет положительной при желаемой норме дисконта.

При данной норме прибыли,
 если ЧТС > 0, проект может быть принят;
 если ЧТС < 0, проект не должен быть принят.

Рассмотрите инвестирование \$ 75, которые генерируют поток наличности в \$ 25 каждый год в течение 4 лет. Будущий поток налично-

сти каждый год должен быть умножен на соответствующий коэффициент дисконта, используя уравнение, приведенное ранее. При норме дисконта 5% вычисление приводится ниже

Год	Поток наличности	Коэффициент дисконта	Текущая стоимость
1	25	0,952	23,80
2	25	0,907	22,68
3	25	0,864	21,60
4	25	0,823	20,58
		Промежуточная сумма	88,65
		Минус начальная инвестиция	-75,00
		Чистая текущая стоимость	13,65

Следующая таблица показывает чистую текущую стоимость при различных нормах дисконта. Обратите внимание, что чем больше дисконт, тем меньше ЧТС.

		Коэффициент дисконта		
Год	Поток наличности	5%	10%	15%
0	(\$75)			
1	\$25	23,81	22,73	21,74
2	\$25	22,67	20,66	18,90
3	\$25	21,60	18,78	16,44
4	\$25	20,57	17,08	14,29
	Текущая стоимость	88,66	79,25	71,37
	Минус начальная инвестиция	-75	-75	-75
	Чистая текущая стоимость	13,65	4,25	(3,63)

ЧТС имеет отрицательное значение при 15%, но положительное при более низких процентных ставках. Если желательная норма прибыли 10% или меньше, то проект мог бы быть принят. Обратите внимание, что чем выше учетная ставка (норма дисконта), тем больше вы предпочтете деньги сегодня, чем в будущем.

При высокой учетной ставке (норме дисконта) будущий поток наличности быстро обесценивается. Например, при учетной ставке 15%

поток наличности \$ 1,000, полученный через 30 лет, стоит приблизительно \$ 15 сегодня, то есть приблизительно 1% от его значения через 30 лет.

Выберите между 2 инвестициями

Посмотрите на пример, где вы должны выбрать между двумя инвестициями в новое оборудование.

Вводные данные:

Переменные	Машина А	Машина В
Стоимость	\$ 190,00	\$140,00
Стоимость на слом	\$3,00	0
Время службы	10 лет	10 лет
Годовой доход	\$50,00	\$75,00
Стоимость годовой эксплуатации	\$23,00	\$40,00
Желаемая норма прибыли	12%	12%

Сначала мы должны вычислить стоимость на слом Машины А. Затем вычислить текущую стоимость потоков прибыли и ежегодных затрат. Затем сложить их вместе, чтобы посмотреть, является ли чистая текущая стоимость положительной.

МАШИНА А

	Годовая норма прибыли	Коэффициент ТС	Расчет	Машина А
Начальная инвестиция		0		-\$ 190,00
ТС на слом		0,322	\$ 3x0,322	\$ 1
ТС годового дохода	5,650		\$ 50x5,650	\$ 282,50
ТС ежегодных издержек	5,650		\$ 23x5,650	-\$ 129,95
Чистая текущая стоимость				\$ 57,75

МАШИНА В

	Годовая норма прибыли	Коэффициент ТС	Расчет	Машина А
Начальная инвестиция		0		-\$ 190,00
ТС на слом		0,322	0	\$ 0
ТС годового дохода	5,650		\$ 75x5,650	\$ 423,75
ТС ежегодных издержек	5,650		\$ 40x5,650	-\$ 226,00
Чистая текущая стоимость				\$ 57,75

Используя этот метод оценки, мы выбрали бы машину В, потому что ЧТС > 0.

Сравнение ожидаемой доходности

Предположим, что мы имеем две инвестиции, Модель X и Модель Y.

Поток наличности				
Модель	Год 0	Годы 1–10	ЧТС при 30%	ЧТС при 20%
X	-\$ 40,00	\$ 10,200	-\$ 8466	\$ 2763
Y	-\$ 30,00	\$ 8,40	-\$ 4031	\$ 5217

Для обеих моделей, норма прибыли в 30% дает отрицательную ЧТС. Если руководство хочет иметь норму прибыли 30% на свои инвестиции, то ни один из этих проектов не должен быть предпринят. Если стоимость капитала 30%, то опять же, ни один из проектов не должен быть предпринят.

Рассмотрим учетную ставку в 20% – оба проекта имеют положительную ЧТС. Если руководство хочет иметь норму прибыли в 20%, оба проекта могли бы быть реализованы. Аналогично, если стоимость капитала 20%, оба проекта могли бы быть приняты. Если бы нам требовалось выбрать одну инвестицию, то проект с самой высокой ЧТС должен быть отобран при норме 20%.

Внутренняя норма прибыли

Учетная ставка, используемая для вычисления ЧТС, также называется нормой прибыли. Таблица, приведенная ниже, показывает ЧТС для потока наличности -\$ 500, \$ 300, \$ 400 при различных нормах прибыли.

Норма прибыли	ЧТС
0%	\$ 200
15%	\$ 63
24%	\$ 0
30%	-\$ 323

Норма прибыли, при которой чистая текущая стоимость равна 0, называется внутренней нормой прибыли.

Внутренняя норма прибыли (ВНП) – это та учетная ставка (норма дисконта) которая делает ЧТС равным “0”. Внутренняя норма прибыли для этого потока наличности – 24%.

Зачем нужна ВНП? У некоторых организаций нет своей политики по учетным ставкам. Бывает трудно установить соответствующую норму прибыли (или учетную ставку). Поэтому ВНП – способ сравнения проектов без необходимости устанавливать норму прибыли заранее.

ВНП часто используется, чтобы судить о доходности проекта. Это – обычный прием, используемый инвесторами в акции для измерения возврата на свои инвестиции.

Общее правило:

если $VNP >$ желательной нормы прибыли, проект может быть принят, если $VNP <$ желательной нормы прибыли, проект не должен быть принят.

ВНП – мера доходности, которая зависит от потоков наличности. ВНП можно использовать для того, чтобы принимать решение об инвестициях. Существует два общих способа выбора проекта, используя ВНП:

- руководство принимает решение о требуемой прибыли. Затем рассматриваются инвестиционные проекты, которые отвечают или не отвечают этой норме;
- руководство вычислит стоимость капитала. Затем рассматриваются инвестиционные проекты, которые отвечают или не отвечают этой стоимости капитала.

Обратите внимание, что если норма прибыли ниже, чем выплачиваемая процентная ставка (стоимость капитала), то проект будет терять деньги, если он финансируется через заимствование.

Не всегда правильно инвестировать в проекты с самой высокой ВНП. ВНП полезна для определения:

- отвечает ли проект основным инвестиционным требованиям минимальной нормы прибыли;
- как структура проекта влияет на прибыль инвесторов в соответствии с измерением ВНП.

Стоит отметить, что ВНП не всегда лучший инструмент для выбора, в который из двух проектов вкладывать капитал. Могут быть некоторые сложности в использовании ВНП, чтобы делать выбор между двумя инвестициями. Итак:

- если проекты не имеют идентичных потоков наличности, следует вычислять ВНП на возрастающих потоках наличности. Простое вычисление ВНП для каждого проекта не даст ответ для сравнения;
- если потоки наличности проекта и отрицательное, и положительное значение, вычисление ВНП может дать более одного ответа.

Если проекты различны по масштабу или имеют различные типы потоков наличности, для оценки проектов можно использовать метод ЧТС или вычисления ВНП возрастающих потоков наличности.

Поток наличности, долг и акции

Имеются три основных пути финансирования проектов: через поток наличности, через долг и через акции.

Поток наличности

Отчет о доходах и расходах и балансовые отчеты часто называют бухгалтерской документацией, поскольку они представляют финансы компании согласно определенным правилам представления бухгалтерской отчетности. Заявление о потоке наличности, скорее, относится к инструментам управления, позволяющим оценить ликвидность или наличный капитал компании.

Эти 3 отчета являются основными документами, которые готовятся компанией и анализируются банком или инвестором. Они взаимосвязаны, так как изменения в одних влекут изменения в других.

Ниже приводится простой отчет о доходах и расходах.

ОТЧЕТ О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ
Отчет о доходах и расходах за 1996 г.

Поступления	\$25
Текущие издержки	-10
Амортизация	1
Доход по текущим операциям	14
Проценты	2
Доход до налогообложения	12
Налоги	3
Чистый доход (прибыль)	9

Текущие издержки (расходы) – стоимость ведения бизнеса: стоимость закупок комплектующих, топлива, электричества, зарплаты.

Амортизация – отчетный пункт балансового отчета. Амортизация – это способ учета возврата средств, потраченных на основные фонды (оборудование) или капиталовложения.

Проценты – суммы, выплачиваемые в виде процентов по различным заемным средствам.

Обратите внимание, что расход на выплату процентов, как и амортизации, выплачивается до налогообложения. Поэтому выплаты по процентам уменьшают доход, из которого исчисляются ваши налоги, т.е. сокращает налоги.

Амортизация отличается от других расходов. Это “расход”, использующийся для списания со счетов стоимости основного оборудования или всего предприятия. Амортизация – безналичный расход. Это – просто способ признания сумм денег, вложенных в компанию и обеспечивающий восстановление некоторых из этих фондов за счет сокращения налогов.

Рассмотрим простой пример. Если новое предприятие стоит \$ 100 и, как ожидается, будет работать в течение 10 лет, то в течение следующих 10 лет, расход по амортизации уменьшает доход.

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Балансовый отчет за 31 декабря 1996 г.

Наличные	- \$ 5	Долгосрочный долг	- \$ 9
Фонды	- \$ 15	Акции	- \$ 6
Всего фондов	- \$ 15	Общий долг	- \$ 15

Это пример типового балансового отчета. Обычно он содержит больше пунктов.

Фонды – это имущество компании: автомобили, земля, оборудование. Долг – заимствованные деньги, акции – деньги, вложенные владельцем в компанию. В примечаниях к балансовому отчету перечисляются намечаемые выплаты долгов, которые должны быть сделаны в ближайшее время.

Отчет о доходах и расходах и балансовый отчет используются для подготовки отчета о потоке наличности (движении денежных средств). Отчет о потоке наличности показывает, как денежные средства – и только денежные средства – перемещаются с течением времени. Это – просто отчет о входящих и исходящих платежах.

ПОТОК НАЛИЧНОСТИ

Отчет о потоке наличности (движении денежных средств) за 1996 год.

Поступления	\$25
Текущие издержки	10
Текущий поток наличности	15
Налоги	3
Поток наличности до финансирования	12
Проценты	-2
Выплата долга	-5
Чистый доход (прибыль)	5

После того как модель потока наличности будет подготовлена, рассматривают, как величина наличности соотносится с расходами. Поток наличности и чистый доход или чистая прибыль не одно и то же. Чистая прибыль компании не означает, что данная компания имеет много наличности.

Выплата долга

- изменяет балансовый отчет, сокращая сумму невыплаченного долга,
- происходит за счет наличных средств и поэтому уменьшает свободный поток наличности,
- не изменяет отчет о доходах и расходах, поскольку выплата долгов – не является расходом,
- входит в расходы по процентам,
- уменьшает доход,
- не изменяет балансовый отчет.

Амортизация

- ⊗ Уменьшает доход,
- ⊗ Изменяет балансовый отчет, сокращая количество включенных в него фондов,
- ⊗ Не использует наличные средства,
- ⊗ Улучшает поток наличности, поскольку более низкий уровень налогообложения означает меньшие налоги.

Долг

Долг – это заимствование денег с обещанием

- ⊗ делать регулярные процентные платежи,
- ⊗ выплатить основной долг (то есть первоначально заимствованную сумму).

Процентные платежи рассматриваются как издержки и вычитаются из облагаемого налогом дохода.

Банк устанавливает процентные ставки согласно текущей конъюнктуре рынка. Сначала банк рассматривает “основной тариф”, то есть тарифную плату, которую банк сам должен платить другим банкам за заимствованные средства. Затем к основному тарифу банк добавляет “маржу по процентам”. Этот маленький дополнительный процент, устанавливаемый банком, и есть его полная прибыль. Например, если основная тарифная оплата, которую сам банк должен платить за заимствование средств составляет 10%, а маржа по процентам – 2%, то полная стоимость ссуды – 12%.

Банки измеряют свою маржу по процентам или разрыв процентов “в базисных пунктах”. “Базисный пункт” равен – 1/100 процента. Например, 0,25% = 25 базисным пунктам. Процентная маржа, равная 2%, составляет 200 базисных пунктов.

Акции

Акции – это чистая стоимость бизнеса. Обычно стоимость акций равняется количеству средств, вложенных владельцами, плюс прибыль, которая была оставлена в компании. Держатели акций часто называются акционерами, а иногда инвесторами.

Акционеры получают дивиденды на свои инвестиции и любое подорожание капитала. В отличие от выплат по процентам, дивиденды выплачиваются после уплаты налогов. Опять же, в отличие от кредитора, который получает установленные процентные платежи, акционерам не гарантированы ни выплаты дивидендов, ни установленные процентные выплаты на вложенные деньги. Акционерам также не гарантируют, что стоимость вложенного капитала будет воз-

растать, но если стоимость акций компании возрастает, то это означает рост капитала акционеров.

Долги и акции

ДОЛГ	АКЦИИ
<ul style="list-style-type: none">– Источники долга – банки– Возврат зависит от процентной ставки– Никак не участвует в проекте, поэтому у кредитора нет возможности получить больше– 100%-й риск потерь– Задача – ограничить риск	<ul style="list-style-type: none">– Источник – инвесторы– Реальный потенциал роста в успешном проекте– Возмещаются в последнюю очередь– Цель состоит в том, чтобы извлечь максимум из долга

И банки, и акционеры обеспечивают финансирование, но банки и инвесторы, вкладывающие деньги в акции, получают прибыль весьма различными путями.

Как было сказано выше, на акции получают дивиденды и рост стоимости капитала. Польза от акций реальна только в высокоэффективном проекте, потому что по акциям получится намного большая прибыль, или дивиденды. Связанный с акциями риск заключается в том, что платежи по ним осуществляются в самую последнюю очередь. Другими словами, любые ссуды должны быть оплачены прежде, чем по акциям будут начислены дивиденды.

Банкир получает только процентную маржу, установленную для проекта. Банкир не имеет акций в проекте и поэтому не имеет никакого потенциала роста. Банк имеет 100-процентный риск потерь.

Под потенциалом роста мы подразумеваем, что банкир не будет участвовать в прибыли, если проект окажется необычайно выгодным. Риск потерь заключается в том, что перед банком маячит угроза потерять 100% кредита, выданного проекту, если проект окажется неудачным. Банкир не имеет никакой возможности увеличить свою прибыль, но реально стоит перед возможностью потерять все свои инвестиции. Независимо от того, насколько выгоден проект, банкир никогда не получит больше, чем сумма основного долга плюс проценты.

В отличие от этого, хотя акции также имеют риск потерь, на них приходится и вся потенциальная прибыль.

Увеличение проектного долга иногда может быть выгодно.

- ☉ Заявители могут придержать свой капитал для других инвестиций.
- ☉ Долг дешевле, чем использование акций.
- ☉ Повышенное использование кредита обеспечивает более высокую прибыльность.

Понимание таких категорий, как долг (кредит) и акции является критическим для анализа проекта и выбора альтернатив финансирования. Инвесторы (то есть владельцы акций) будут стремиться получить как можно больше кредита (большой долг) с тем, чтобы минимизировать свои инвестиционные потребности. Для инвесторов в акции увеличение долга банку (кредиты) выгодно по нескольким причинам.

Наоборот, банкиры будут стремиться ограничить свою вовлеченность в проект, а значит снизить величину долга (кредита). Банкирам всегда хочется иметь существенно количество акций, вложенных в проект. Банкиров обычно не интересуют высокие дивиденды по акциям, просто они стремятся к тому, чтобы максимизировать вероятность того, что ссуды будут возвращены.

Проектное финансирование

Если проект не может финансироваться из наличности компании по причине того, что ее недостаточно или же это новая компания, не имеющая наличности, то проект следует финансировать другими средствами. Инвесторы в акции могут обеспечить только часть финансирования, поэтому всегда имеется потребность в ссуде (кредите). Существует два основных типа ссуд: корпоративный финансирование (заём) и проектное финансирование.

Корпоративное финансирование

В данном контексте, корпоративное финансирование – это общий коммерческий кредит, выдаваемый банком предприятию. Заемщик принимает ответственность за возмещение кредита полностью и с процентами. Это часто называется “кредитование на балансовую ведомость”, поскольку долг появляется в корпоративном балансовом отчете в статье долгосрочных обязательств.

Корпоративные кредиты могут иметь или не иметь определенные залоги в виде некоторого актива, обеспечивающего (гарантирующего) кредит.

Проектное финансирование

Для многих проектов, например энергетических или инфраструктурных, наиболее принятый способ финансирования – какой-либо вариант проектного финансирования (также, называется кредитование вне балансовой ведомости).

Проектное финансирование – это особый вид финансирования, когда кредитор **первоначально** рассматривает поток наличности отдельного проекта, из которого будут производиться выплаты. Рассматривая проект с точки зрения возможных выплат, кредитор прежде всего должен чувствовать уверенность, что он получит возврат ссуды даже при самом плохом раскладе. В проектном финансировании часто создаются новые специализированные компании для развития проекта. Эта “автономная” особенность часто позволяет не включать проект в балансовые ведомости заявителя.

Компания, созданная для проекта, не имеет никаких других авуаров или бизнеса, и вообще банкира мало интересует поток наличности или авуары вне проекта. Но проектное финансирование – это не только автономное и не имеющее внешней помощи финансирование. Проект должен иметь – и банкир всегда ожидает – некоторые гарантии со стороны финансово ответственных участников. Банки также рассматривают и принимают во внимание контракты на развитие и управление проектом.

Заявители и инвесторы обеспечивают финансовую поддержку проекту, такие как гарантии от превышения стоимости запланированных расходов, гарантии выполнения работы или обещания дополнительной поддержки в виде акций. Поскольку для возмещения ссуды банкир имеет ограниченную возможность обращаться за помощью к другим наличным средствам, проектное финансирование часто называется “проектное финансирование с ограниченной возможностью корректировки”.

Недостатки проектного финансирования

Являясь более сложным и сильно зависимым от документации, организация проектного финансирования занимает больше времени и средств, чем обычное корпоративное кредитование. Как крупным, так мелким проектам присуще большое количество подготовительной работы и расходов. Поэтому предварительные затраты могут быть слишком велики для маленьких проектов.

Относительно немногие банки обеспечивают проектное финансирование, причем у них имеются строгие критерии для кредитования проектов. После того как ссуда предоставлена (т.е. деньги заим-

ствованы), надзор и требования отчетности гораздо больше, чем для корпоративных ссуд. Поэтому затраты времени и расходы на согласования также больше.

От компаний, ищущих проектное финансирование, потребуют предоставить банкирам более детальную финансовую и оперативную информацию, а также выполнить некоторые оперативные и финансовые договоренности. Компании также придется пожертвовать частью контроля над организацией и исполнением проекта.

Преимущества проектного финансирования

В использовании проектного финансирования имеются и некоторые выгоды. Использование внешних контрактов перекладывает многие риски с разработчиков проекта на тех, кто лучше умеет управлять и контролировать их. Например, в соответствии с контрактом подрядчик ответственен (то есть несет риск) за поставку законченного действующего предприятия. Если подрядчик будет не в состоянии сделать это, убытки будут уплачены компании проекта. Часто в проекты включаю обязательства о долгосрочных поставках топлива. Если поставщик будет не в состоянии поставлять топливо, убытки компании проекта должны быть возмещены.

Хотя предварительные расходы обычно бывают большими, полное финансирование все же часто бывает меньше, чем необходимо для проекта. Проект гораздо тяжелее сбалансировать (балансирование или левераж – это отношение суммы кредита к общей стоимости акций), чем корпоративный балансовый отчет. Поскольку выплаты процентов не облагаются налогом, то это уменьшает общую стоимость капитала, вложенного в проект.

Проектное финансирование с ограниченной возможностью корректировки часто используются потому, что многие проекты реализуются совместными предприятиями (компаниями), которые не заинтересованы, чтобы проект проходил по их балансовым отчетам.

Проектное финансирование:

- позволяет реализовывать проекты, которые не могут быть поддержаны из внутренних ресурсов;
- ограничивает финансовые обязательства по отношению к проекту, снижая таким образом риск;
- увеличивает потенциальную доходность акций, используемых для балансирования (левеража) проекта;
- предлагает партнерам – держателям акций способ реализации проекта через создание совместного предприятия (СП), снижая при этом вовлеченность каждого отдельного партнера в проект.

Мышление банка

Настрой на измеряемые и ограниченные риски
Отношение к риску – центральный момент в структурировании банковской ссуды
Необходимы детальные оценки рисков и экономики проекта

Очень важно понять ход мыслей банкиров, а также применяемую ими методику анализа при рассмотрении проектов. Банк всегда настроен на то, чтобы риски были измеримы и ограничены. Для оценки риска банкиры анализируют проект по двум направлениям.

- количественный анализ (числовой) – экономика проекта;
- качественный анализ – рассмотрение всего проекта, вовлеченных сторон и различных областей риска.

При проведении количественного анализа проекта используются самые общие приемы, позволяющие банку судить о потоке наличности проекта. Банк смотрит, не имеет ли проект слишком большой левераж, то есть слишком большую задолженность. “ЛЕВЕРАЖ”, или “БАЛАНСИРОВАНИЕ” показывает соотношение суммы заимствованных средств к стоимости акцией. Частично организация финансирования заключается в балансировании суммы задолженности и стоимости акций с тем, чтобы максимизировать возврат вложенных средств, но при этом важно не перегрузить проект заемными средствами. Со слишком большим долгом проект не будет иметь потока наличности, достаточный для оплаты процентов и возмещения основного долга.

Риск – ключевой фактор в процессе структурирования ссуды банком. Если полная кредитоспособность представляется удовлетворительной, банкир начинает процесс моделирования и числовой анализ.

Коэффициент покрытия обслуживания долга (КПОД)

Коэффициент покрытия обслуживания долга

После уплаты налогов, но до выплаты процентов и основного долга



$$= \frac{\text{Годовой поток наличности}}{\text{Годовая сумма выплаты процентов и основного долга}}$$

Банк рассматривает весь проект в целом, особенно поток наличности, который необходим для ежегодных выплат долга, а также стоимость потока наличности на протяжении всей жизни проекта.

Первое, что анализирует банк, – это коэффициент покрытия обслуживания долга (КПОД). При этом интересуется поток наличности, достаточный для оплаты обслуживания долга. Проект должен иметь поток наличности, соответствующей требуемому коэффициенту покрытия обслуживания долга.

ГОД	1	2
Поток наличности	10	10
Проценты	2	1
Основной долг	3	2
Поток наличности/(П&ОД)	10/5	10/3
КПОД	2,0	3,33

Обратите внимание, что коэффициент покрытия обслуживания долга рассчитывается различными способами (например, до или после вычета налогов). Во всех случаях тщательно читайте кредитную документацию, чтобы точно знать, как рассчитываются все коэффициенты.

Какой уровень обслуживания долга является приемлемым – зависит от конъюнктуры рынка. Если банки настойчиво ищут бизнес для капиталовложений, то коэффициенты будут более низкие, возможно 1,4–1,5, в зависимости от отрасли промышленности, страны и восприятия риска.

Коэффициент покрытия жизни ссуды (КПЖС)

$$\begin{array}{c}
 \text{После уплаты налогов, но до} \\
 \text{выплаты процентов и основного} \\
 \text{долга} \\
 \downarrow \\
 \text{ТС потока наличности} \\
 \text{к концу заемного срока} \\
 \hline
 \text{КПЖС} = \frac{\text{ТС потока наличности к концу заемного срока}}{\text{Невыплаченный основной долг}} \\
 \hline
 \begin{array}{cc}
 \uparrow & \uparrow \\
 \text{Пересматривается} & \text{На момент расчета} \\
 \text{в течение заемного} & \text{коэффициента} \\
 \text{срока} &
 \end{array}
 \end{array}$$

Банкиры также рассматривают временную стоимость денег, которая используется для измерения значения остающегося потока наличности по сравнению с долгом. Это особенно важно, если проект имеет ограниченный срок, как в случае с газовыми или нефтяными скважинами. Один способ проведения таких оценок – рассмотреть текущую стоимость потока наличности по сравнению с невыплаченным долгом (то есть, остатком долга, который предстоит выплачивать) на момент проведения расчета. Это – коэффициент покрытия жизни ссуды.

Год	Поток наличности	ТС остающегося потока наличности	Остаток долга на конец года	Коэффициент покрытия жизни ссуды
1	\$ 10	\$ 24,18	\$ 15	1,61
2	8	16,60	10	1,66
3	6	10,26	6	1,71
4	4	5,29	3	1,76
5	2	1,82	0	—

Предположим, мы имеем нефтяную скважину, характеризующуюся вышеупомянутыми числами. Полный потока наличности равен \$ 30, но мы признаем, что стоимость денег в будущем будет меньше. Поэтому банкир вычислит текущую стоимость потока наличности. В этом случае мы использовали коэффициент 10% и пересчитали значение на каждый год.

Коэффициент покрытия жизни ссуды рассчитывается исходя из текущей стоимости потока наличности на протяжении срока действия ссуды. Этот же коэффициент можно рассчитать, используя текущую стоимость потока наличности, до конца проекта.

Коэффициент покрытия жизни проекта (КПЖП)

$$\begin{array}{c}
 \text{После уплаты налогов, но до} \\
 \text{выплаты процентов и основного} \\
 \text{долга} \\
 \downarrow \\
 \text{ТС потока наличности} \\
 \text{к концу заемного срока} \\
 \hline
 \text{Невыплаченный основной долг} \\
 \uparrow \\
 \text{На момент расчета} \\
 \text{коэффициента}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{Коэффициент покрытия} \\
 \text{жизни проекта} \\
 \uparrow \\
 \text{Пересматривается} \\
 \text{в течение проекта}
 \end{array}$$

Коэффициент покрытия жизни проекта рассчитывается исходя из текущей стоимости потока наличности на протяжении срока действия проекта.

Год	Поток наличности	ТС остающегося потока наличности	Остаток долга на конец года	Коэффициент покрытия жизни ссуды
1	\$ 10	\$ 26,34	\$ 15	1,76
2	8	18,97	10	1,90
3	6	12,87	6	2,15
4	4	8,16	3	2,72
5	2	4,97	0	—
6	2	3,47		—
7	2	1,82		—

Выше изложены три вида анализа, проводимых банком.

Важность каждого коэффициента будет зависеть от проекта. КПОД – дает ориентиры на каждый, другие коэффициенты дают более долгосрочное представление. Если проект характеризуется постоянным уровнем производства, банкир может ограничиться КПОД.

КПЖС и КПЖП принимают во внимание временную стоимость денег (дисконтирование). Если в основе проекта истощающиеся активы, как, например, в случае шахты, месторождения газа, эксплуатации самолета, то банкир, скорее всего, сосредоточится на коэффициентах “покрытия жизни”. Норма дисконтирования обычно равняется процентной ставке, но снова следует быть внимательным, так как для вашего проекта могут использоваться другие нормы дисконтирования, которые могут стать вредоносными. Требование большинства банков к КПЖС – 1,4:1 или 1,5:1 (КПЖП обычно выше этого значения). Если проект не отвечает этим требованиям, то он не получит финансирования.

● чем думает акционер

Наиболее общая оценка акций – внутренняя норма прибыли (ВНП). Инвестора всегда волнует вопрос, какое количество денег будет получено по сравнению с вложенным.

ВНП измеряет норму возврата по акциям на вложенные деньги. Следует помнить, что ВНП рассчитывается исходя из временной

стоимости денег. Поэтому, поток наличности, который используется для вычисления ВВП, может изменяться. Обычно ВВП рассчитывается на одну акцию, исходя из потока наличности, остающегося после уплаты налогов.

Иногда можно слышать о **ВВП проекта**. В этом случае для вычисления ВВП используется поток наличности до уплаты процентов по ссуде.

Требуемые внутренние нормы прибыли для проектов зависят от рынка, страны и уровня риска. Общим ориентиром могли бы быть величины ВВП от 15 % до 30%, исчисленные после уплаты налогов.

Роли, которые банки могут играть в финансировании

Кредитор:	Банк, который предоставляющий ссуды.
Синдикатор:	Банк, который ведет книги и продает ссуду по частям другим банкам (участникам), что называется “распродажей”
Гарант:	Банк, который обеспечивает гарантию некоторой части сделки.
Страховщик:	Банк, первоначально предоставляющий ссуду компании. Страховщики уменьшают свою ссуду, распродавая их частями банкам – участникам.
Агент:	Банк-агент – ведущий банк в сделке.
Соагент:	То же самое, что и агент, но ведет дело вместе с другим банком.
Организатор:	Банк, который помогает структурировать дело и в целом действует, как агент или соагент.
Участник:	Банк, не являющийся агентом.
Финансовый советник:	Банк или учреждение, которое действует как советник.
Инвестор в акционерный капитал:	Банк или учреждение, которое вкладывает акции непосредственно в проект или сделку.

5. ВЫГОДЫ

5.1. Выгоды

В этой части бизнес плана объясняется, какая от проекта может быть польза для местной и национальной экономики, для окружающей среды, а также для собственных коммерческих перспектив заявителя.

Если источник финансирования – прямой коммерческий кредит национального финансового учреждения, то настоящий раздел для такого проекта не имеет большого значения.

Международные финансовые учреждения, типа Международного банка, ЕБРР и т.д., имеют определенную кредитную политику с некоторыми нефинансовыми критериями для поддержки проектов. Если финансы разыскиваются в этих учреждениях, то настоящий раздел бизнес-плана будет критическим, чтобы продемонстрировать, что эти нефинансовые критерии были учтены.

Кто извлечет выгоду? Каковы будут выгоды? Имеют ли выгоды количественные показатели?
--

Выгоды, которые могут принести проекты, бывают самые различные. К написанию данного раздела следует подходить творчески. Рассмотрите все группы людей, на которых будет воздействовать проект, не только на фабрике, но и среди клиентов. Подумайте о влиянии на местную и национальную экономику, а также на окружающую среду.

Рассмотрите любые специальные интересы, которые могут быть у банка, и включите их в раздел выгод. Может быть, удастся достать последний Годовой отчет банка. Часто такие отчеты включают информацию о стратегии банка и его кредитной политике. Встречи с представителями банка, если возможно, также будут очень полезны.

5.2. Кто извлечет выгоды?

Среди тех, кто извлечет выгоду из проекта, могут быть:

Компания

Помимо прямых выгод для компании, финансовых и коммерческих, могут быть и другие, которые также представлены в этом разделе.

Банк

Выгоды для банка не должны быть явно включены в бизнес-план. Тем не менее стоит рассмотреть выгоды для банка с тем, чтобы аспекты проекта, которые связаны с ключевыми интересами банка, были должным образом отражены в бизнес-плане. Банк обычно предполагает, что ссуда будет возмещена вовремя и полностью, так что это не является выгодой для него. Возможно, у банка есть кредитная стратегия, которая включает некоторые виды ссуд. Если предложенный проект поможет банку достичь цели его стратегии, то это будет выгодно для него.

Служащие

Служащие могут извлечь выгоду из повышения уровня доходности компании. Проект может также привести к повышению уровня их квалификации, что им также выгодно, как и компании. Улучшение рабочей обстановки также может быть выгодой от проекта.

Местное общество

Выгоды для местного общества включают улучшение местных перспектив занятости, улучшение местной экологии (например, лучшее качество воздуха), а также положительное воздействие на местную экономику.

Страна в целом

Улучшая торговый баланс, проект может быть выгоден народному хозяйству страны. Положительное воздействие на окружающую среду может также быть достаточно масштабным, чтобы принести пользу целой стране. Если проект приводит к значительному усовершенствованию сферы услуг, то положительное воздействие также может ощущаться прямо или косвенно по всей стране.

Обездоленные/уязвимые группы

Одной из целей международных финансовых организаций может быть борьба с бедностью. Эти организации, возможно, заинтересуются воздействием проекта на уязвимые группы. Сюда входят любые группы людей, которые, вероятно, будут значительно затронуты в ходе реализации проекта, но при этом обычно они не имеют ни права голоса, ни влияния на развитие и выполнение проекта.

5.3. Каковы будут выгоды?

Вероятные выгоды от проекта могут включать:

Финансы

Хотя основные финансовые выгоды получит заявитель, другие стороны также могут получить финансовые выгоды через уменьшение затрат или избежание расходов.

Энергия/окружающая среда

Возможно снижение потребления энергии, снижение расходов на топливо и водоснабжение, улучшение качества выбросов (как газов, создающих парниковый эффект, так и вредных газообразных, жидких и твердых отходов).

Производительность

Проект может дать целый ряд выгод в области производительности: меньшее количество отказов, повышение уровня производительности, повышение качества, снижение расходов на доводку продукции, ускорение производственных процессов, улучшение характеристик продукции, расширение ассортимента продукции, улучшение процесса планирования производства, снижение расходов на обслуживание.

Трансфер технологий/повышение квалификации

Приведет ли проект к трансферу технологий в данное территориальное сообщество или из него? Приведет ли проект к повышению квалификации рабочей силы?

Торговый баланс

Приведет ли проект к развитию торговли, повлияет ли он на расширение экспорта прямо или косвенно? Приведет ли проект к замещению текущего импорта товаров или услуг в данную местность? Все эти моменты будут иметь положительное воздействие на торговый баланс и будут означать чистую выгоду для местной общности и страны в целом.

Занятость

Каково будет воздействие проекта на занятость как в местном масштабе, так и в целом в масштабе страны? Будут ли все созданные

ные рабочие места квалифицированными, полуквалифицированными или низкой квалификации?

Иное

Проект может привести к улучшению в области здравоохранения и требований техники безопасности для данной местности, а также к повышению жизненного уровня и качества жизни.

5.4. Количественная оценка выгод

Выгодам, которые могут быть определены количественно, почти всегда больше доверия. Рассмотрите следующие заявления о выгодах.

“Проект, как ожидается, будет иметь положительное воздействие на местный уровень занятости”.

Этому заявлению будет меньше доверия, чем:

“Ожидается, что в течение первого года реализации этого проекта будет создано 50 новых рабочих мест. Из них 20 рабочих мест будут для квалифицированного персонала и 30 для полуквалифицированного. Будут наняты местные рабочие, которые пройдут необходимое обучение”.

Будьте осторожны относительно слишком большой детализации ожидаемых выгод, так как это снизит уровень доверия:

“В результате мер, принятых в ходе проекта, потери при передаче энергии будут снижены с 20% до 15%”.

Выглядит более вероятно, чем:

“В результате мер, принятых в ходе проекта, потери при передаче энергии будут снижены с 20,52% до 15,46% в течение первой 31 недели проекта”.

Имейте в виду, что хотя количественные оценки выгод повышают доверие к бизнес-плану, банк по ходу реализации проекта может потребовать отчетов о достижении заявленных выгод.

6. НОРМАТИВЫ И ЭКОЛОГИЯ

Этот раздел бизнес-плана имеет отношение к нормативным требованиям (законодательству), которые должны быть учтены в заявке на инвестиции. Следует показать, что заявитель понимает эти

требования, и объяснить, что именно было сделано для того, чтобы получить необходимые разрешения.

Баннные проекты, которые способствуют улучшению социальной, экономической и экологической обстановки. Поэтому заявление о значении проекта для охраны окружающей среды, как прямом, так и потенциальном, является своего рода императивом.

Следует ясно обозначить прямой экологический эффект от инвестиции, а также по возможности оценить порядок экономии энергии и предотвращения загрязнений, которые будут достигнуты в результате реализации проекта.

Нормативы и разрешения

Определите основные нормативы, влияющие на финансирование.

Нужны ли специальные разрешения?

От каких контрольных органов?

Каков уровень государственных, региональных и местных требований?

Заявитель должен определить все нормативы и инструкции, относящиеся к финансированию проекта, включая все специальные разрешения, которые потребуются со стороны национального правительства, региональных или местных органов. Нормативы должны быть систематизированы в соответствии с полным официальным названием и сроком действия.

Условия и обязанности сторон по разрешениям должны быть четко поняты заявителем, включая любые специальные интерпретации, которые могут повлиять на решение банка предоставить ссуду. На тип и право собственности на средства производства и земли, используемые в проекте, может сильно повлиять неспособность заявителя учесть нормативные требования.

Заявитель должен особо выделить основное законодательство, влияющее на финансирование. Это законодательство включает планирование, землепользование, требования к энерго- и водоснабжению, загрязнению воздуха, земли и воды, а также требования безопасности и охраны здоровья на производстве. Короче, необходимо определить:

- нужны ли специальные разрешения,
- от каких контрольных органов,

- каков уровень государственных, региональных и местных требований.

Получение разрешений

Идентифицировав необходимые нормативы и разрешения, заявитель должен определить, как он будет учитывать нормативы и получать разрешения. Это может оказаться длительным процессом и серьезно задержать инвестиции. В бизнес-плане должно быть указано, сколько времени займет получение разрешений и как это укладывается в общий график работ по проекту.

Процедура получения разрешений может иметь несколько этапов и заявитель должен знать требования и продолжительность каждого этапа.

Потенциальные инвесторы должны понимать риск задержек или даже провала проекта, если какие-то разрешения не будут получены.

Экологические оценки и необходимая осмотрительность

Ответственность за экологический вред – главный риск для инвесторов

Банки часто имеют мандат поддерживать экологически устойчивое развитие

Бизнес-планы должны включать элементы экологического менеджмента

Во всем мире банки озабочены экологическими проблемами в связи с ответственностью за прошлые или будущие загрязнения окружающей среды, которые могут существенно скомпрометировать ценность любых инвестиций. Ответственность за загрязнение окружающей среды – своего рода юридический риск, и он должен быть понят и тщательно спланирован.

Более того, банки развития имеют экологические мандаты, требующие поддерживать только те инвестиции, которые удовлетворяют требованиям экологически устойчивого развития. Следует изучить и принять во внимание в рамках бизнес-плана экологическую политику и требования банков-реципиентов.

Особую осмотрительность банки проявляют на предмет того, соответствует ли предложенная инвестиция их собственным экологи-

ческим критериям. Степень требований банка может зависеть от различных факторов, включая:

- ⤵ характер проекта,
- ⤵ потенциальный экологический эффект,
- ⤵ предложенное использование средств банка,
- ⤵ прошлая и будущая экологическая ответственность,
- ⤵ условия безопасности и охраны здоровья рабочих.

Информация, подаваемая в бизнес-планах, должна помочь работникам банка выявить экологические требования. Это часто раскрывает потенциальную ответственность, что требует дальнейшего изучения или планирования непредвиденных обстоятельств. Обычно экологические критерии берутся из национальных и международных стандартов, а практика экологического менеджмента сравнивается с “лучшим опытом” из мировой практики.

В любом инвестиционном предложении экологическими проблемами следует заниматься с самого начала. Если этим пренебречь, то по настоянию банка ими все равно придется заниматься на более поздней стадии прохождения заявки. Необходимые исследования и ревизии могут серьезно задержать планирование инвестиций.

Уровни исследования

Экологические исследования могут включать:

- экологический аудит
- экологическую оценку (ЭО)
- частичную оценку
- общественные дискуссии

Тип и масштаб необходимого экологического исследования будут зависеть от масштаба и природы проекта. Для обеспечения объективности экологические аудиты и оценки должны выполняться независимой компанией, типа коммерческих экологических консультантов.

Аудит обычно рассматривает экологические условия собственности, оборудования и средств контроля загрязнения, деградацию окружающей среды, разливы и другие загрязнения. Рассматриваются также состояние здоровья рабочих, документы по технике безопасности, соответствующую практику и историю нарушений предпринимателями экологического законодательства. Обычно по результатам аудита разрабатывается план охраны окружающей среды. В этот план включается мониторинг окружающей среды, требования отчетности, гра-

фик установки специальных контрольно-измерительных приборов загрязнения, а также ближайшие меры по устранению опасных для здоровья условий и выполнению нормативных требований.

Экологические оценки помогают спрогнозировать воздействие новых процессов и установок на местную природную и социальную обстановку. Они включают рассмотрение экологических факторов нового предприятия с точки зрения требований к оборудованию, загрязнению и уровню шума, увеличения дорожного движения, благосостояния рабочих и т.д., а также окружающей новое предприятие территории и начального периода строительства. Частичные оценки могут использоваться, когда характер или местоположение проекта менее чувствительны с экологической точки зрения.

Общественные дискуссии проводятся для того, чтобы население могло высказаться по поводу местоположения, дизайна и выбора времени реализации проекта. Они могут быть необязательны для маленького инвестиционного проекта с незначительным воздействием на местную среду.

Требуемая экологическая информация

Бизнес план должен включать краткую информацию, которая позволит работникам банка или других организаций рассмотреть предложенный проект с точки зрения потенциальной экологической ответственности и показать, что заявитель осознает необходимость уменьшения воздействия предприятия на окружающую среду.

Следующая информация должна быть включена:

- ответственное лицо,
- земельные условия: использование и собственность,
- предлагаемое строительство,
- экологический аудит,
- ответственность.

7. ЗАЯВИТЕЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Введение

Бизнес-план должен убедить банк, что заявитель имеет возможности и намерен завершить проект успешно.

Раздел бизнес-плана, в котором описываются заявители и управление проектом (менеджмент), играет очень существенную роль в том, чтобы убедить инвесторов в надежности и компетентности предложения.

Должно быть ясно обозначено, кто персонально будет отвечать за выполнение проекта, какой финансовый вклад они обеспечивают и как их персональные навыки и опыт обеспечат успешное и эффективное управление предприятием.

Заявки, которые будут не в состоянии продемонстрировать твердые намерения и компетентность заявителя, вряд ли получат поддержку банка.

В бизнес-плане должны быть ясно указаны роли различных членов команды заявителя и их финансовый вклад в проект.

Как было изложено в предыдущем разделе, банк может играть различные роли. Эти роли не являются взаимоисключающими. Роль банка в проекте должна быть ясно изложена в бизнес-плане.

Описание заявителя

Информация о заявителе (или его команде) должна включать:

- имена, роли, контактную информацию,
- соответствующий опыт, способность реализовать проект,
- вклад в акции,
- общие финансовые ресурсы,
- иной вклад в проект.

Бизнес план должен содержать имена и контактную информацию каждого из основных членов команды заявителя и организаций, которые они представляют.

На каждого ключевого участника должно быть включено краткое резюме, содержащее биографические и профессиональные данные, а также их роль и обязанности в проекте. Детальные резюме могут быть включены в бизнес-план в качестве приложений. Исключительно важно продемонстрировать, что заявитель имеет хороший опыт выполнения подобных проектов.

Должны быть представлены финансовые данные по каждому члену команды заявителя, чтобы установить их экономическое положение и возможность обеспечить вклад в инвестиции.

Структура управления

Примите структуру, которая обеспечит наилучшую реализацию стратегии, принимая во внимание динамику и сложность внешней и внутренней обстановки проекта.

Бюрократизм препятствует гибкости и принятию решения.

Один из аспектов планирования бизнеса заключается в разработке эффективной и приемлемой структуры управления, отражающей функциональные возможности и культуру бизнеса.

Иерархические структуры предназначены для использования в ориентированном на производство предприятии в рамках централизованного планирования. В рыночной экономике структура должна быть ориентирована на рынок, то есть соответствовать рыночному спросу, и поэтому структура управления бизнесом также является рыночно ориентированной.

Существует необходимость иметь стратегию высокого уровня, задающую основные направления бизнеса, но при этом дающую возможность снизить уровень принятия решения до оперативных групп, что призвано гарантировать гибкость и нацеленность на требования рынка.

Это естественно, ведет к более децентрализованной структуре управления бизнесом с большой автономией оперативных групп в управлении бюджетами и контроле за финансами.

Чрезмерная бюрократия чревата провалом как для централизованных, так и для децентрализованных предприятий. Она ведет к увеличению накладных расходов за счет злоупотреблений временем, необходимым для управления, является источником дублирования и ненужной бумажной работы и, что наиболее важно, препятствует гибкости в управлении и принятии решения.

Децентрализация против централизации

В рыночной экономике приветствуются децентрализованные структуры как на макроуровне конкуренции и небольшого количества принадлежащих государству предприятий, так и на микроуровне в рамках бизнеса, ориентированного на вечно меняющийся рынок.

Ниже приведены некоторые из основных характеристик:

Централизация

Преимущества:

- способность разработать и управлять последовательной стратегией;
- команда обеспечивает согласование действий;
- простые системы управления;
- централизованное распределение ресурсов;
- упрощенное принятие стратегических решений.

Недостатки:

- невозможность учесть местные условия;
- сложности в развитии управленческих навыков;
- громоздкие и дорогостоящие накладные расходы центра.

Децентрализация

Преимущества:

- быстрая реакция на специфические или местные проблемы;
- стимулы в мотивации и обязательствах.

Недостатки:

- размытость границ между оперативными и стратегическими обязанностями;
- контроль может быть затруднен невозможностью передачи функции принятия решения;
- длинные системы согласования по стратегическим вопросам.

Роль менеджера

Планирование Выполнение и управление Предпринимательство Связи Контроль

Роль менеджера заключается в пяти основных элементах, указанных выше.

Оперативные менеджеры, привыкшие к централизованной плановой экономике, часто испытывают недостаток опыта страте-

гического планирования бизнеса. При приватизации промышленных предприятий менеджерам приходится приобретать новые навыки: принятия ответственности за управление потоком наличности, контролирования и сокращения затрат и рисков, максимизации прибыли в целях исполнения принятых обязательств и выплаты кредитов.

Менеджеры имели тенденцию ориентироваться на централизованный заказ, нежели на удовлетворение потребностей рынка. В современных условиях менеджеры не могут довольствоваться плохими поставщиками и должны требовать высокого качества и своевременного обслуживания с тем, чтобы не компрометировать услуги, предоставляемые их собственным клиентам.

Системы отчетности

Каков будет мониторинг проекта?

Соответствующие режимы отчетности: еженедельный, ежемесячный, ежеквартальный и ежегодный.

Какую информацию включать и в каком формате: внешний отчет, внутреннее сообщение, устный брифинг и т.д?

Ответственность за подготовку отчетов.

Кто получает информацию?

Невозможно эффективно управлять бизнесом без адекватной, точной и текущей информации относительно действий и результатов. Аналогично, в эффективной информационной системе определенная информация доступна только тем менеджерам, которые способны ее использовать и несут за это ответственность. Информационная перегрузка просто делает отчеты громоздкими, заслоняя при этом необходимую информацию.

Информационно-контрольные системы включают анализ финансовых систем, таких как бюджет и др. Многие организации в целях получения возможности сравнивать результаты своей текущей деятельности с предыдущими, а также с результатами своих конкурентов, используют широкий набор индикаторов результативности (например качество, конкурентоспособное положение и т.д.).

Следует различать различные уровни отчетности и контроля бизнеса: стратегический, управленческий и оперативный.

В бизнес-плане должно быть четко изложено, какие режимы отчетности будут установлены для предложенных инвестиций, как внутренние, так и внешние – банку и остальным акционерам.

8. РИСКИ

Ключевые риски

Строительные	Связанные с заявителем/ владельцем	Политические
Технологические	Оперативные	Страновые
Экологические	Связанные с продажами	Инфляционные
Связанные с поставками	Связанные с иностранной валютой	Суверенитетные

Ключевыми проектными рисками часто считаются риски, связанные: со строительством, с заявителем, с технологиями, с поставками, с коммерческими операциями, с оперативной деятельностью, с окружающей средой.

Каждый риск не только непосредственно влияет на проект, но и на всю конфигурацию рисков. Например, конфигурация риска, связанного с исполнением договора о купле-продаже, влияет на характер контрактов на поставки. Соглашения о строительстве и инженерных работах влияют на дополнительную проектную поддержку, требуемую от заявителя.

Финансирование проекта за рубежом имеет все структурные проблемы и риски финансирования в странах ЕС. Но в силу природы рынка или страны добавляются другие риски, которые должны быть тщательно оценены. Эти риски проявляются везде: в развитых странах с менее устойчивой политической ситуацией, в странах СНГ, которые не построили полной рыночной экономики, а также в недавно приватизированных отраслях промышленности.

Риски, связанные со строительством и завершением

Физическое завершение	Финансовое завершение
– объект не завершен	– строительство завершено
– превышение стоимости	– операции протестированы
– запаздывание	– определенные критерии удовлетворены

Наиболее очевидный риск, связанный со строительством, в том, что проект никогда не будет завершен. Без полного завершения проекта никогда не будет потока наличности, и банкир никогда не получит возврат ссуды. Основные риски, связанные со строительством, могут быть сформулированы следующим образом: невыполнение, позднее завершение и превышение запланированных расходов.

Строительный контракт – основной метод контроля рисков, связанных со строительством, и поэтому банкир будет тщательно его изучать. Он проанализирует строительный контракт, с тем чтобы понять, кто несет риски невыполнения, позднего завершения, перерасхода средств, нехватки мощностей и оперативной деятельности. Банки нанимают независимых инженеров и консультантов, чтобы минимизировать эти риски и провести обзор проекта и технологий.

Кредитор может оказаться в ситуации, требующей полного списания ссуды по проекту, который никогда не приведет к потоку наличности. По этой причине кредитор будет требовать заключения строительного контракта под ключ в фиксированных ценах с материально стабильной компанией, а также потребует гарантий третьей стороны.

Поскольку кредиторы и инвесторы будут также требовать от владельцев проекта некоторых гарантий завершения строительства, заявитель должен также проанализировать строительный контракт, чтобы убедиться, что риски являются скромными и что все возможное было сделано, чтобы их смягчить.

Риски, связанные с заявителем

Заявитель обычно является инвестором или разработчиком. Многие кредиторы полагают, что это наиболее важный момент в анализе проекта. Банкир захочет узнать, имеет ли заявитель (заявители) существенную техническую подготовку, навыки управления и финансовую стабильность. Банкир часто будет более склонен иметь дело с сильными партнерами по совместному предприятию, потому что, если проект столкнется с проблемами, у сильного партнера найдутся ресурсы и навыки, чтобы решить проблемы.

Банкир будет также требовать, чтобы заявитель заложил акции. Банки не дают на проекты 100% финансирования. Поэтому, если заявитель рискует своими деньгами, то более вероятно, что он сосредоточится на проекте и будет стараться избегать любых проблем.

Технологические риски

Банки не любят давать деньги под новые технологии и уделяют много внимания технологическим рискам.

Разработчики проекта должны быть готовы к детальной экспертизе технологий. Бизнес-план должен включать следующее:

- отчет об истории технологии,
- опыт подрядчика в области технологий,
- адекватность гарантий,
- простоту в обслуживании и в случае необходимости в замене деталей,
- доказательство того, что предсказанная применимость/эффективность могут быть легко достигнуты.

Риски, связанные с поставками/вводом

Риски, связанные с поставками/вводом, означают риск, касающийся условий снабжения материалами (сырьем) и энергией. Например, это могут быть газ, энергия ветра для ветровой электростанции или химикаты в предприятии по переработке. Разработчики проекта должны быть готовы, чтобы продемонстрировать надежность мероприятий по снабжению. Для того чтобы снизить риски, связанные с поставками, большинство банков будут требовать долгосрочных контрактов на поставки в фиксированных ценах и с фиксированными объемами. Ссуда должна быть выплачена в пределах предсказанного срока наличия этих резервов или до конца контракта на поставки.

Существуют два основных момента, связанных с этими рисками – объем и цена. Банки почти никогда не примет риск, связанный с объемами поставок, потому что потеря топлива или исходного сырья будет означать потерю потока наличности и, соответственно, возможности возместить долг. Банки может принять некоторый риск, связанный с ценой поставки. Он изучит, насколько серьезен риск, связанный с ценой, и попытается включить его в модель потока наличности.

Риски, связанные с продажами/сбытом

Кредитор только тогда получит возврат ссуды, когда проект станет прибыльным; поэтому банки проявляют острый интерес ко всем аспектам рисков, связанных со “сбытом” или продажами.

В случае единственного покупателя, банкир будет рассматривать его кредитоспособность, а также вероятность того, что этот покупатель будет существовать в течение длительного срока. Если есть различные клиенты, банк будет рассматривать всю клиентскую базу на предмет анализа основных категорий и клиентов.

Часто банки требуют наличие долгосрочных договоров о купле-продаже, устанавливающих объемы и цены на продукцию или электричество. Более того, кредиторы будут требовать выплаты их ссуд в пределах срока действия любого из контрактов продажи продукции. Это обеспечит некоторую защиту в случае, когда выплаты откладываются. Если часть долга должна быть возмещена после срока действия контракта, кредиторы займут очень консервативную позицию относительно ценовых тенденций.

В некоторых странах могут быть некоторые особенности. Если цена на электричество сильно субсидируется по мере ее роста и становится ближе к ценам на мировом рынке, то какой риск неплатежа возникнет перед поставщиком? Если проект не сможет организовать долгосрочный контракт, то каковы будут рыночные риски?

Оперативные риски

Имеется несколько типов оперативных рисков, связанных:

- с оператором,
- с техническими возможностями предприятия,
- с рынком.

Как только проект будет утвержден, банкир заинтересуется тем, кто будет его оператором. Является ли оператор компетентным и материально устойчивым? Имеет ли оператор необходимую квалификацию в данной технологической области? Имеет ли он обученный персонал для эксплуатации предприятия? Имеется ли такой персонал в данной местности?

Банки также будет интересовать вопрос о том, имеются ли у предприятия технические возможности работать в соответствии со спецификациями и установленной мощностью. Разработчикам следует очень внимательно отнестись к вопросу о прогнозируемом уровне производительности, времени обслуживания и наличии средств для эксплуатации и обслуживания предприятия. Намного лучше предсказать легко достижимый уровень производительности в 90% и получить 95%, чем предсказать 95% и достигнуть только 90%.

Наконец, имеется озабоченность относительно длительности существования местного рынка для продукции предприятия. Сохранится ли физический и коммерческий доступ к этому рынку? Этот риск связан непосредственно с коммерческим риском (продаж) и наличием долгосрочного контракта купли-продажи.

Экологические и разрешительные риски

Требуемые согласования и разрешения Статус действующих разрешений Доказательства способности удовлетворять текущие и будущие ограничения Ответственность за прошлые загрязнения

Многие банки и многонациональные агентства требуют анализа воздействия на окружающую среду.

Поэтому очень важно предоставить полные подробности всех согласований и разрешений, которые могут потребоваться. Банки не обязательно потребуют все согласования и разрешения прежде, чем они договорятся о структуре финансирования, но заявитель должен предусмотреть получение необходимых согласований и разрешений прежде, чем банк фактически предоставит деньги.

Большая проблема для нынешних инвесторов в странах бывшего СССР – это риск ответственности за прошлые загрязнения. Основная озабоченность заключается в том, что на заявителя или инвестора в будущем могут возложить ответственность за предыдущие загрязнения, обнаруженные на строительной площадке?

Страновые риски

Страновой риск – это риск кредитора (или кого-либо еще), действующего через государственные границы. Банки имеют кредитные лимиты, устанавливаемые между странами на двусторонней основе. Банки буквально должны суммировать все свои ссуды в данной стране и сравнивать их с внутренними лимитами.

Если страна становится нестабильной политически или экономически, то этот лимит будет уменьшен. Это важно для разработчика, потому что банк может оказаться не в состоянии рассматривать проект независимо от того, насколько хорошо он структурирован.

Политические риски

Политические и законодательные риски свойственны предпринимательству, особенно в рамках международных проектов. Потребность в устойчивой политической среде является проблемой не только развивающегося мира. Изменения в правительствах также влияли на проекты в Европе.

Основной риск заключается в смене правительства. Разработчики должны оценивать вероятность смены правительства и коммерческую ориентацию потенциального нового правительства. Это особенно важно для оценки риска конфискации и возможности вообще продолжать проект.

Политический риск может заключаться как в бездействии правительства, так и в его прямых действиях. Пример бездействия – отказ в выдаче необходимого разрешения или неспособность правительства обеспечить исполнение местных законодательных положений.

Примеры прямого действия включают следующее:

- запрещение платежей по иностранным ссудам в рамках проекта,
- разрешение обмена иностранной валюты в недостаточном количестве или вообще полный запрет обмена,
- введение инструкций относительно цен или поставок конечного продукта,
- национализация промышленности или проекта.

В дополнение к рискам, связанным с национальным правительством, существуют также риски, связанные с местными органами власти. Для большинства проектов банки захотят иметь поддержку местных властей, равно как и национального правительства. Конечно, риск забастовок, бунтов или войны также следует оценивать, поскольку банки не получают возмещения ссуды из-за этих проблем.

Риски, связанные с иностранной валютой и инфляционные риски

До тех пор, пока капиталовложения, доходы, эксплуатационные расходы и ссуды находятся в одной валюте, рисков, связанных с иностранной валютой, не существует. Часто дело обстоит не так. Если какая-то часть капитала находится более чем в одной валюте, то проект может иметь потенциальные потери вследствие колебания курса обмена. При этом возникают два ключевых вопроса:

- насколько вероятно, что валютный курс будет работать против проекта, затрудняя обслуживание долга?

- ☞ имеет ли проект гарантии конвертировать свой доход в местной валюте в иностранную (по благоприятному курсу), чтобы обслуживать долговые обязательства?

Если темпы инфляции в странах заемщика и заимодавца сильно различаются, возникает дополнительный риск вследствие изменяющихся валютных курсов. При этом очень трудно обеспечить необходимую защиту от изменяющихся валютных курсов.

Кроме того, если темпы инфляции значительно различны в странах–поставщиках сырья, существует риск, что расходы могут расти гораздо быстрее, чем доходы.

Суверенитетный риск

Этот риск касается проектов, которые частично или полностью принадлежат государству или обеспечиваются гарантиями правительства.

Условия часто включают гарантии не:

- вмешиваться или приостанавливать работы в рамках ссуды,
- облагать налогами иностранных экспертов, занятых в проекте,
- вмешиваться в выполнение и управление проекта.

Они часто включают гарантии:

- обеспечить возможность обмена иностранной валюты,
- обеспечить нормативно-правовые рамки,
- относиться к ссуде (одновременно и одинаково), как к иному внешнему долгу,
- освободить основные и процентные выплаты по ссуде от налогов или иных платежей.

Юридические риски

Юридические риски имеют место при любой банковской ссуде. Такие риски минимизированы там, где хорошо развита правовая система, то есть система, которая поддерживает договорное право, некоторые формы залогов по ссудам и способствует исполнению контрактов.

Менее развитые правовые системы или чрезвычайно различные юридические и экономические системы чреваты необычными рисками.

- ☞ Может ли кредитор получить эффективный залог?
- ☞ Могут ли иностранцы иметь недвижимость?
- ☞ Как решаются споры?

- ☞ Хорошо ли сведущи местные юристы в международных и проектных вопросах?

Другие риски

Мы рассмотрели некоторые ключевые проектные риски. Ниже приведены еще несколько рисков, которые следует учитывать при организации проекта.

Строительство	Реализуемость
Спонсор	Законы и нормативы
Технологии	Завершение
Поставки	Превышение стоимости
Продажи	Опыт подрядчика
Эксплуатация	Кредит третьей стороны
Экология	Процентная ставка
Страна	Внешние рыночные положения
Политика	Менеджеры и разработчики
Валютный обмен	Контрактные связи
Инфляция	Доверие к акциям
Суверенитет	Форс мажор
Право	

Специальная тема 4. ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И УСТАНОВЛЕНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Обзор

В своем коммерческом развитии научно-исследовательские институты будут постоянно сталкиваться с проблемой ведения переговоров с заказчиками, дистрибьютерами и различного рода партнерами. Такие переговоры могут проводиться в виде простых встреч по заключению мелких сделок в ходе обсуждения сроков производства и продаж венчурного предприятия, которое может длиться месяцами. Используются одинаковые приемы, подготовительная работа и переговоры должны вестись согласно серьезности обсуждаемого предмета. Эта конкретная тема затрагивает все основные навыки ведения переговоров и предлагает несколько небольших упражнений, чтобы проиллюстрировать эти навыки. Также дается дискуссия по отдельному вопросу, касающемуся установления партнерских отношений. Представлен материал с ролевыми играми по продажам и со сценариями долгосрочных партнерских отношений, которые могут использоваться для разработки новых семинарских занятий для обучения этой теме.

Содержание

Обзор

1. Введение

2. Навыки ведения переговоров

3. Установление партнерства

Приложение

1. ВВЕДЕНИЕ

Эта конкретная тема основана на практическом занятии за круглым столом, которое было разработано как часть программы институционального развития проекта TACIS “Инновационные центры и наукограды”. Целью семинара было обучить участников различным практическим навыкам, которые улучшат их возможности работать с людьми и достичь своих личных и деловых целей. Надеемся, что эта конкретная статья как обучит заинтересованного читателя таким навыкам, так и послужит основой для проведения семинаров на местах.

Цели

Обучение навыкам ведения переговоров должно убедить обучаемого в разнообразии основных приемов, которые будут способствовать более уверенному ведению переговоров и повысят возможность достижения успеха. Цели данного семинара были следующие:

- Развитие образа мышления, ориентированного на поставленную задачу.
- Выбор и реализация технических приемов для создания партнерских отношений.
- Развивать навыки гибкого ведения переговоров.
- Вырабатывать объективный подход в случае конфликтной ситуации.
- Продумать их умение вести переговоры с различных точек зрения.
- Определить критерии других людей и использовать их в достижении лучших результатов в переговорах.
- Использовать навыки интервьюирования, чтобы создать более широкий спектр возможных решений.
- Эффективное планирование переговоров.
- Отработать на практических занятиях новые приобретенные навыки.

2. НАВЫКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Постановка целей и установление взаимопонимания

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Первым этапом при подготовке переговоров является определение целей и четкое видение путей их достижения и того, что они достигнуты:

- Нацеленность на конкретный результат (что конкретно вы хотите?).
- Будьте позитивны (если вы не можете получить этого, то что вы хотите получить взамен?).
- Используйте увиденное, услышанное и почувствованное (что вы увидите, услышите и почувствуете, когда вы добьетесь успеха?).
- Нацельтесь на получение взаимоприемлемых результатов (насколько полученный вами результат может быть выгоден для другого лица?).
- Думайте о путях решения, а не о существующих проблемах
- Учитывать краткосрочные и долгосрочные последствия (каковы последствия от успешных переговоров?).

УСТАНОВЛЕНИЕ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ

Способность ладить с другими очень важна для достижения успеха в любом бизнесе, и в частности в ведении переговоров. Поскольку часто люди пытаются достичь потенциально конфликтных целей через переговоры, сохранение взаимопонимания таким образом, чтобы участники продолжали работать над совместной задачей, а не над решением своих индивидуальных задач, требует значительного понимания ситуации.

Взаимопонимание – это часто естественное явление. Нам нравятся люди сразу же при первой встрече, другие нам начинают нравиться постепенно, а некоторых мы не воспринимаем вообще. Однако на переговорах необходимо взять на себя ответственность за создание хороших рабочих отношений и не полагаться на естественный ход событий.

Ключевой процесс в создании взаимопонимания – это умение подстроиться под друг друга. Люди, которые общаются между собой, стремятся подстроиться под друг друга многими способами (хотя они могут этого и не осознавать). Познавая некоторые приемы, мы мо-

жем построить взаимоотношения, проработать их на практике и улучшить наши навыки.

Физиология

Люди, которые ладят друг с другом стараются подстроиться под друг друга физиологически: они могут использовать одинаковые жесты, сидеть в одной и той же позе, скрещивать руки или ноги, менять позу в одно и то же время или кивать головой в согласие. Следовательно, одним из способов улучшить взаимопонимание является сознательное подстраиваться под язык мимики и жестов собеседника.

Некоторые возможности подстроиться под собеседника:

- общая поза – сидеть или стоять в той же позе, что и собеседник,
- скрещивание и разведение конечностей,
- жесты,
- дыхание.

Будьте тактичны! Мимическое подражание каждого действия собеседника быстро станет очевидным и может быть оскорбительным, поэтому подстраивание под жесты и движения тела более эффективно, когда делается уважительно и тонко. Старайтесь подражать позам, в которых вы чувствуете себя удобно и с соответствующей скоростью. Подыгрывайте жестам других. Например, если кто-то машет много рукой вы можете подыграть им своим мизинцем. Подстраиваться под ритм дыхания собеседника является очень мощным способом установления взаимопонимания.

Подстраивание голоса

Здесь мы можем копировать громкость, ритм, тон и часто используемые фразы. Начните подражать одной черте, затем добавьте другие, но медленно, без имитации.

Ценности

Важнейшим источником достижения взаимопонимания является определение ценностей–приоритетов партнера по переговорам – того, что является для них важным. Вы можете определить это в процессе слушания и внимательного наблюдения. Люди будут часто подчеркивать конкретные слова (например, “крайне важно быть лояльным”), которые показывают их ценности. В применении к вам (например, “итак важно для вас быть лояльным”) это создаст высокий уровень взаимопонимания с человеком. Запомните, что вам не нужно соглашаться с ценностями собеседника, вам просто нужно при-

знать, отметить, что вы слышали, что этот приоритет важен для лица, с которым вы ведете переговоры.

Подтверждение

Большинство из нас, когда мы слушаем в тесном кругу естественно, дают подтверждение другому говорящему лицу путем легкого кивка головы или путем вставления коротких подтверждающих комментариев, таких как “да”, “я согласен”, “я понимаю”, “продолжайте” и т.д. Когда представление информации для вас происходит в присутствии небольшой группы людей, если вы не используете подтверждение, тогда взаимодействие может быть менее эффективным. Особенно это касается случаев, когда вы ведете переговоры с людьми из восточных стран, где подтверждение обязательно для установления хороших отношений. Будьте осторожны и внимательны, когда кто-то говорит “да” в ответ на то, что говорите вы. Они могут подтверждать этим лишь тот факт, что они/он внимательно слушают и понимают, но в действительности они могут быть и не согласны с тем, о чем вы говорите.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СИГНАЛЫ

Очень важно извлекать всю информацию, какую только можно извлечь от другой стороны. Иногда команда, с которой вы ведете переговоры, не покажет свои настоящие намерения или эмоции словесно. Тем не менее очень трудно скрыть свои намерения, если вы не обучены этому. Существует много указателей из языка жестов и выражения лица, которые могут показать, о чем они думают. Интерес, недостаточный интерес, защитная реакция и агрессивность, все они подсознательно выступают – через наклон тела вперед, отклонение, охват тела руками и сжатые кулаки или широко раскинутые руки. Чтение выражения лица часто более тонкое дело и стоит попрактиковаться с коллегами в понимании знаков подтверждения, несогласия, взволнованности или разочарования.

Сбор информации

Когда вы поставили цели и установили взаимопонимание, следующим шагом в переговорах будет сбор информации, чтобы обсуждение основывалось на установленных фактах, а не на предположениях. Это требует использования техники постановки вопросов, и в частности открытых вопросов, которые начинаются со слов: как, что, почему, где, кто и какой.

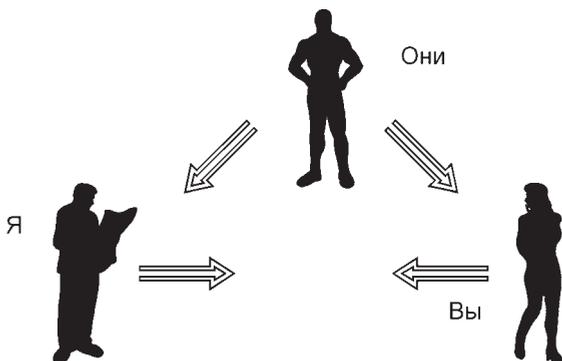
Ключевой аспект – это стать более восприимчивым к точкам зрения других, с тем чтобы вы могли исходить из различных точек зрения для достижения общей цели или решения общей проблемы.

Обдумывание возможного хода переговоров

На переговорах возможность взглянуть на предмет с различных перспектив может многое добавить к информации, которую мы имеем по данному предмету, и помочь нам принять решение.

Фактически полезно не только видеть вещи с различных перспектив, но также слышать и чувствовать вещи. В дополнение, претворяясь кем-то еще и рассматривая ситуацию с их точки зрения, мы можем также представить их убеждения и ценности, что помогает нам понять что мотивирует их. Следовательно, этот подход позволяет нам сформировать очень полное представление о том, как этот человек может повести себя и отреагировать на то, что мы делаем и говорим.

Продумывание возможного хода переговоров до их начала, часто приводит к их успешному завершению. Это позволяет вам отрепетировать самые лучшие, худшие и обычные варианты и разработать непредвиденные случаи течения переговоров. Проработка ведения переговоров с различных множественных перспектив может в значительной степени способствовать достижению успеха вследствие этих репетиций.



Существует три основных вида перспективных проработок будущих переговоров, которые очень полезны.

- Первая перспектива**
(ваша собственная)
- Рассмотреть вещи со своей точки зрения и проанализировать ситуацию, как вы ее видите.
- Вторая перспектива**
(точка зрения другого участника переговоров)
- Рассмотрите ситуацию с точки зрения другого лица. Вам нужно будет представить, что вы – это они, и у вас те же убеждения, приоритеты и мышление, и тогда вы поймете, что мотивирует их. Представьте, что вы видите, слышите и чувствуете ситуацию, как будто вы другой человек. Не вносите свое собственное предвзятое мнение, точку зрения в анализ ситуации.
- Третья перспектива**
(наблюдатель)
- Рассмотрите ситуацию с точки зрения стороннего наблюдателя, не участвующего в переговорах. Задайте себе вопросы типа:
- Как протекают эти переговоры?
 - Есть ли здесь что-то такое, что было упущено при первой перспективе?
 - Что нужно сделать лицу первой перспективы теперь?
 - Как чувствует себя лицо во второй перспективе?
 - Какой следующий шаг по продвижению переговоров вперед?

Использование всех трех перспектив поможет вам понять всю ситуацию и предоставит вам свежий взгляд на ваш подход и на стратегии, которые вы могли бы применить на переговорах.

Использование приоритетов на переговорах

Приоритеты – это такие вещи, которые важны для отдельного лица. Представьте на минуту, что вы переезжаете в новую квартиру. В поисках этой квартиры вам нужно будет составить список важных преимуществ, которые могут вас побудить переехать. Некоторые из этих преимуществ будут для вас особенно важными, и вы определите их как первостепенные приоритеты. Например, новый дом должен быть расположен на определенном расстоянии от вашей работы, должна быть хорошая местная школа и стоимость должна быть вам по карману. Затем менее важные приоритеты, ваши предпочтения: например, вы, возможно, предпочитаете квартиру с окнами на юг и

близко к магазину. Подсознательные приоритеты, такие как качество света, теплая мебельровка, могут также повлиять на принятие вами решения, и вы даже не осознаете этого.

На переговорах как осознанные, так и не осознанные приоритеты будут работать. Опытные, обученные для ведения переговоров люди определяют, что для них важно на переговорах и не выпускают эти приоритеты из виду. В течение переговоров они наблюдают, слушают и с помощью вопросов узнают приоритеты собеседников, а затем используют это для достижения согласия.

Как определить приоритеты других людей

Люди часто демонстрируют свои приоритеты во время общей дискуссии на этапе создания взаимоотношений. Например, человек может сказать: “У меня была отличная поездка; дороги были **свободны**, и я приехал сюда очень **быстро**, на полчаса **раньше**, чем я предполагал. Мне удалось сделать некоторые другие дела в течение **экономленного времени**, поэтому я действительно был **продуктивен**”.

Для этого человека, вероятно, приоритетами являются скорость, время и эффективность. Следовательно, демонстрируя, как ваш продукт, услуга или идея предложат скорость, эффективность и сокращение времени, вы значительно увеличите шансы на достижение успеха в переговорах с этим человеком.

Часто люди четко обозначают, что для них важно в начале переговоров. Если вам не понятны приоритеты собеседника, то вы можете прямо спросить о них у него, задав вопрос такого типа, как: “Что для вас является важным в...?”. Приведение в соответствие приоритетов является мощным способом как для создания взаимоотношений, так и для достижения успеха в конце переговоров.

Определение высших приоритетов

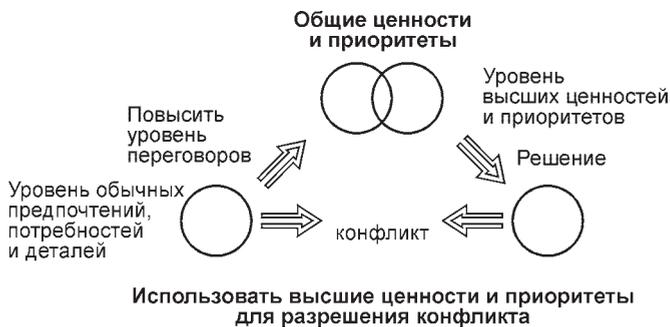
Полезно проверить и знать точно о том, как человек узнает, что их приоритеты поддреживают. Например, рассмотрим понятие “платить”. Для некоторых людей приоритет “быть высокооплачиваемым” значит получать X рублей зарплаты. Для других “быть высокооплачиваемым” может значить Y рублей зарплаты, плюс хорошая квартира, пользование машиной и свой водитель. Такое варьирование значений может представить ряд различных возможностей для договаривающихся сторон. Вопрос “Что является важным для вас в...” является одним способом генерировать эти возможности.

Общим в течении переговоров является то, что одна сторона хочет что-то такое, что другая сторона не может предоставить. Когда такое случается, одной из тактик является увеличение гибкости по ситуации

путем определения основных интересов и использования их для генерирования новых возможностей. Например, если договаривающаяся сторона А делает запрос, который сторона В не может удовлетворить, то для стороны В важно определить лежащие в основе этого запроса мотивы. Одним из способов сделать это является вопрос “Что для вас здесь является важным?” или “Какую пользу вы получите от этого?”. Ответы могут быть использованы для нахождения другого пути, чтобы установить соответствие мотивов. Рассмотрим этот пример.

Одна из моих служащих попросила повысить бюджет их отдела на 10%. Я не мог дать им этого, так как больше не было денег. Поэтому я спросил: “Что вам дадут эти 10%?” Она ответила: “Я смогла бы купить компьютеры и улучшить производительность отдела”. Эта проблема была легко решена. У нас были компьютеры, которые остались от прошлого проекта, поэтому я сказал, что я не могу повысить ваш бюджет на 10%, но я могу дать вам несколько компьютеров, поможет вам это? В данном случае начальный запрос не был удовлетворен, но основополагающий мотив был.

Этот метод также полезен для предотвращения конфликта. Переговоры часто перерастают в конфликт, потому что договаривающиеся стороны слишком быстро углубляются в детали. Например, один человек может попросить скидку по цене, что может быстро создать конфликтную ситуацию, если другая договаривающаяся сторона еще не видит логического обоснования для сокращения цены. Возможностью выхода из ситуации, когда стороны углубляются в детали, является обоюдное согласие о том, что одной из тем, которые надо обсудить, является цена. Затем лучше отложить это обсуждение до того времени, когда будет собрано больше убедительных фактов и объективных критериев, которые могут быть использованы для дискуссии по определению соответствующей цены. Этот процесс также полезен для постановки общих целей на переговорах.



Переговоры

ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ

Обычные переговоры проходят по следующей схеме:

1. Установление взаимопонимания.
2. Определение общей цели встречи и совместных целей.
3. Определение темы первостепенной важности.
4. Установить факты.
5. Определить варианты.
6. Определить критерии отбора вариантов достижения цели.
7. Продумать вместе причины, следствия и подтекст каждого варианта.
8. Договориться о том, что стороны будут неукоснительно придерживаться выбранных вариантов и выполнять все действия, связанные с этими вариантами.

ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

Следующий контрольный список перечисляет основные вещи, которые нужно рассмотреть, прежде чем садиться за стол переговоров, с тем, чтобы увеличить ваши шансы на достижение успеха в конце переговоров.

1. Цели

Какая общая цель переговоров? (Чего вы хотите достичь?)

Какая причина переговоров? (Почему вы это делаете?)

Какие самые лучшие и худшие конечные результаты, которые вы можете предвидеть?

Одним из способов подумать о самых худших результатах переговоров является разработка вашего руководства “Наилучшая альтернатива недостигнутому соглашению”, другими словами, что случится, если вы не договоритесь? Если отсутствие договоренности хуже, чем плохой договор, тогда вам лучше остановиться на плохом договоре или начать искать другие варианты достижения договора, прежде чем идти на переговоры. Когда вы четко представляете всю ситуацию до начала переговоров, тогда это помогает вам избежать безвыходных ситуаций. Полезно построить сценарий переговоров в таком виде:

- Составьте список действий, на случай если вы не достигнете согласия.

- ☞ Улучшите некоторые из более обещающих идей и воплотите их в практические варианты.
- ☞ Выберите вариант, который кажется наилучшим.

2. Стратегия

Команда для ведения переговоров

Важно иметь продолжение переговоров и использовать одну и ту же команду на всем протяжении переговорного процесса. Исключением может быть случай, когда переговоры зашли в тупик или нет сдвига в принятии совместного решения, тогда необходимо ввести нового человека, чтобы иметь свежие мысли и оценку. Обычно это имеет отрицательный эффект, поскольку это разрушает курс переговоров. Во всех важных переговорах, за исключением простых, действуйте по меньшей мере двух человек: человека, который ведет переговоры и кого-нибудь, кто отслеживает ситуацию и воспринимает все с объективной точки зрения. На серьезных переговорах самый старший по положению в группе может напрямую не вмешиваться в их ход до тех пор, пока не потребуется вмешательство, например перейти на более высокий уровень переговоров, чтобы урегулировать конфликт. Также на серьезных переговорах может участвовать третье лицо для ведения записи обсуждения и выводов.

Условия проведения переговоров

Рассмотрим, как вы можете создать наиболее удобные условия для проведения переговоров.

- ☞ Где будет проходить встреча?
- ☞ В какой комнате вы хотите провести встречу?
- ☞ Какое расположение сидящих вы бы предпочли (напротив друг друга за квадратным столом, круглым столом, свободная расстановка стульев)?
- ☞ Какие другие удобства необходимы вам (лекционный блокнот, горячие напитки, продукты, телефоны, гостинница)?

Очень важно создать такие условия, где будет как можно меньше непредвиденного вмешательства в ход переговоров. Звонящий телефон или стук в дверь в ответственный момент могут все разрушить.

Стиль

- ☞ Какой самый подходящий стиль для удобного общения с заинтересованными лицами (официальный или неофициальный)?

- ☞ Кто лучше всех сможет вести переговоры и подготовить их?
- ☞ Как они этого достигнут? (Вы можете представить себя в роли того человека.)

Запасные варианты в ходе переговоров

Возможно, вам интересно рассмотреть вопрос, касающийся возможных вариантов во время важных моментов на переговорах. Например, таких, как:

- ☞ перерыв на кофе, ланч или туалет необходим, когда вам нужно время, чтобы обдумать какой-то момент. Общеизвестно, что Горбачев и Рейган договорились об ограничении и сокращении вооружений в Женеве, когда они гуляли по парку вдвоем, вдали от договаривающихся групп и советников. Этот факт свидетельствует о том, что физическое движение может привести к психологическому движению;
- ☞ встать и схематически изобразить проблему на доске. Этот прием может помочь достичь общего понимания и отделить решение проблемы от заинтересованных отдельных лиц. Ассоциирование проблемы с каким-то другим местом (таким, как доска или другая комната) является очень удобным способом отделения трудных вопросов от моментов, которые могут протекать спокойно и ровно. Вы даже можете сказать “Давайте оставим эту проблему там и вернемся к ней позже”. Перерыв поможет вам снова установить взаимопонимание, прежде чем вы по-новому взглянете на эту же проблему;
- ☞ передать экспертам для самостоятельного решения технические и финансовые подробности, которые задерживают решение больших проблем.

3. Предварительная проработка вариантов хода переговоров

Часто переговоры терпят неудачу, потому что договаривающиеся стороны перестают искать новые возможные варианты решения проблемы. Предварительная проработка вариантов хода переговоров может снабдить договаривающихся дополнительными ресурсами в поиске альтернативных вариантов путем проработки различных конечных результатов. Инструкции и вопросы, представленные ниже, помогут вам спланировать переговоры, забегая далеко вперед и учитывая проработанные варианты переговоров, которые на ваш взгляд должны быть успешными. Они помогут уточнить ваши цели,

критерии и стратегические планы по решению проблем, которые могут возникнуть во время переговоров.

- Шаг 1. Представьте, что вы пришли к успешному завершению встречи. Посмотрите на других участников переговоров в этот момент и послушайте, что они говорят. Вы удовлетворены тем, что вы видите и слышите? Что может улучшить эту ситуацию?
- Шаг 2. Что вы сказали, чтобы установить взаимоотношения? Что вы сказали, чтобы направить переговоры в нужное русло? Что вы сказали, чтобы использовать приоритеты, ценности?
- Шаг 3. Проанализируйте снова запланированный вариант встречи. Какая была цель встречи? Каким образом вы затронули важные темы во время дискуссии? Какими фактами вы располагали? Что было важным для вас? Какие варианты вы проработали? Какие были другие варианты? Какие краткосрочные и долгосрочные результаты от основных вариантов?
- Шаг 4. Какие были важные моменты в обсуждении (с эмоциональной точки зрения)? Каким образом вы использовали эти эмоциональные моменты с пользой для дела? Как вы удостоверились, что достигнутое соглашение было обоюдовыгодным и за ним последуют действия?
- Шаг 5. Теперь пройдите снова шаги 1–4 для результатов среднего варианта и самого худшего варианта. Самые важные вопросы – это как вы себя чувствовали в самые критические моменты и как вы смогли выйти из трудных ситуаций.
- Шаг 6. Пройдите снова шаги 1–3, но на этот раз представьте себя другой договаривающейся стороной. Что является совместной задачей на этих переговорах?
- Шаг 7. Представьте, что прошло шесть месяцев после переговоров. Какие на данный момент у вас отношения с людьми, с которыми у вас были переговоры? Добавилась ли у вас какая-то полезная информация?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА

Конечной точкой успешных переговоров является заключение обоюдовыгодного договора, результатом которого будет последую-

щая деятельность обеих сторон. Следовательно, завершение переговоров включает в себя заключение договора.

Для этого существует много приемов.

- ⤷ Нехватка. Намекните, что вещи, которые предлагаются имеются в небольшом количестве.
- ⤷ Мало времени. Намекните, что условия переговоров приемлемы только на ограниченный период времени.
- ⤷ Давление со стороны своих. Намекните, что если договор не будет заключен, то ваш собеседник получит неодобрительную оценку со стороны группы (например, все ваши конкуренты делают это... вас обойдут).
- ⤷ Ссылка на третью сторону (когда ваш собеседник очень уважает третью сторону). “Вы можете получить преимущества, какими пользуется Газпром, если мы договоримся сегодня”.
- ⤷ Поделиться секретом. Секретная информация всегда кажется более надежной и ей больше верят, поэтому поделитесь секретом “Мне не следовало этого вам говорить, но мы получили неверную цену по этому продукту. На следующей неделе мы поставим правильную цену, но если мы договоримся сегодня, то я вам дам возможность купить этот продукт по более низкой цене”.
- ⤷ Предложите окончательный выбор между двумя вариантами: “Где мы будем проводить обучение, здесь или в гостинице? Когда бы вы хотели провести это – в этом или следующем месяце?”
- ⤷ Зеркальный ответ. Ваш собеседник говорит что-то вроде: “Если мы принимаем ваше предложение, нам нужно будет провести это самое позднее к 17 мая”. На что вы можете ответить: “Если я вам могу гарантировать выполнение заказа к 17 мая, делаете ли вы в этом случае заказ сегодня?”
- ⤷ Использование преимуществ. “Тогда давайте двигаться вперед и начнем работать над улучшением качества”.
- ⤷ Просто предложить заключить сделку – очевидно, но часто об этом забывают.

Полезные фразы для переговоров, ориентированных на выполнение поставленной задачи

Ориентация на задачу

- Какова цель/задача/причина этих переговоров?
- Чего мы пытаемся достичь?
- Чего требует задача?
- Какие факторы повлияют на достижение цели?
- Какой самый лучший способ решить эту проблему?
- Какими фактами мы располагаем?
- Какие у нас есть варианты?
- Как мы можем все это двигать вперед?
- Какие результаты этого ряда действий?
- Какие критерии могли бы мы использовать, чтобы определить, какой из вариантов лучше всего подходит для достижения цели?
- Какие у нас приоритеты?

Уточнение/сбор информации

- Я бы хотел понять лучше вопрос...
- Любопытно узнать такую вещь, как...
- Что заставляет вас так говорить?
- Если я вас правильно понял...
- Какие ключевые факты есть у вас?

Отдача

- Что вы думаете?
- Что вы думаете о том, что я говорю?
- Как вам это нравится?
- Насколько я четко и ясно выразился?

Смягчить язык

- Если вы не против...
- Любопытно, если...
- Какой был бы эффект от...

- ⊃ Одним из вариантов мог бы быть...
- ⊃ Кажется, так, как если бы...
- ⊃ Было бы полезно...
- ⊃ Может быть/возможно...
- ⊃ Будет ли это правильно сказать...
- ⊃ Насколько правильным будет сказать...
- ⊃ Повидимому, ситуация складывается такая, что...
- ⊃ Можно внести предложение?

Заключение договора

- ⊃ Можем мы договориться..?
- ⊃ Можем мы остановиться на варианте 2?
- ⊃ Как бы нам достигнуть согласия по..?
- ⊃ Как бы вы посмотрели на то, если бы мы договорились по варианту 2?
- ⊃ Кажется, что или вариант 1, или 2 подойдет для достижения цели, как мы выберем нужный?
- ⊃ Итак, если использовать критерий, который мы одобрили раньше, вариант 2 кажется более подходящим. Работаем по этому варианту?

3. ВВЕДЕНИЕ В ПАРТНЕРСТВО

Введение

Партнерство, пожалуй, наиболее распространенный способ выхода в коммерческий мир для НИИ. Очень важно, чтобы это было правильно сделано. и любые партнерские отношения начинаются с переговоров и соглашения о деталях партнерских отношений. Когда мы думаем о партнерских отношениях и сотрудничестве, необходимо, чтобы 3 вещи были совершенно ясны:

1. чего необходимо достичь,
2. на кого влияют партнерские отношения,
3. кто принимает решение о развитии партнерских отношений.

В общем, мы рассматриваем, насколько партнерские отношения выгодны для бизнеса.

Неважно, являются они долгосрочными или краткосрочными, так как мы можем привести все финансовые показатели к одному и тому же базису, используя текущие ценности и будущие поступления наличными, приведенные в оценке настоящего времени. Решения должны быть приняты путем сравнения текущей ценности выгоды от различных возможных вариантов. Сколько времени потрачено на это, зависит от важности, но анализ, на удивление, быстро осуществляется если у вас есть навыки его проведения. Это делается настолько быстро, что можно эффективно использовать этот прием для принятия личных решений, таких, как, например, покупка квартиры. Движение наличных денег должно также рассматриваться – например, краткосрочная проблема с доходом может означать, что невозможно выплатить зарплату. Различные виды затруднений должны быть приняты во внимание, и мы это обсудим далее. Основные сложности возникают из-за неясностей на рынке и в поведении ваших потенциальных партнеров.

Один из способов рассмотрения прелюдии к партнерству – это создание двух бизнес-планов. Для того чтобы партнерское соглашение было заключено, у каждой организации должен быть бизнес-план, в котором учитываются потребности другой организации. Обе стороны должны понимать точку зрения друг друга и принимать ее во внимание при создании плана. Процесс переговоров – это средство для достижения понимания между организациями. Необходимо собирать информацию и делиться ею. Должно быть построено доверие и каждая из сторон должна достичь ключевых целей но при этом возможно, необходимо уступить в некоторых вопросах для достижения соглашения.

Рассматривайте переговоры о партнерстве как “ухаживание”, а не как “битву”. Должно быть два победителя и в то же время – ни одного победителя. Долгосрочный процесс не должен быть отодвинут в сторону из-за краткосрочной привлекательности. Партнеры должны договориться об эксклюзивности, и они должны согласовать, чего они хотят от отношений, но это не означает, что им необходимо одно и то же.

Здесь приведена таблица контроля основных вопросов, которые должны быть рассмотрены при переговорах о партнерстве:

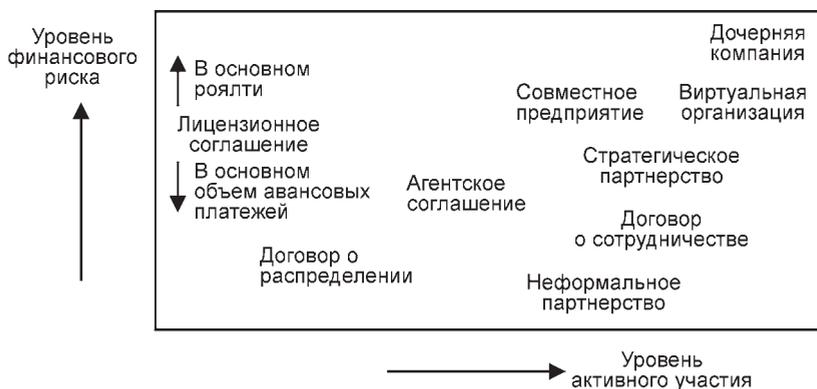
Вопросы, которые должны быть решены в переговорах о партнерстве

- Каковы цели партнерских отношений? (Понятно, что обе стороны хотят получить прибыль.)
 - Производство, основанное на интеллектуальной собственности института (обычно с последующими продажами).
 - Предоставление услуг, основанных на интеллектуальной собственности.
 - Продажа и распространение продуктов института.
 - Маркетинг и услуги продажи.
 - Продажа интеллектуальной собственности института.
 - Другие услуги, относящиеся к коммерческой деятельности института, как сертификация или тестирование.
- Какова лежащая в основе мотивация института и партнеров? (Понятно, что обе стороны хотят получить прибыль.)
 - Настоящее сотрудничество (взаимная выгода от объединения взаимодополняющих знаний и опыта).
 - Приобретение интеллектуальной собственности или информации о ранке.
 - Снижение конкуренции.
 - Венчур (использование капитала для создания новых компаний).
- Существуют ли другие факторы, которые необходимо рассмотреть?
 - Правовые ограничения, такие как ограничение коммерческой деятельности института.
 - Защита интеллектуальной собственности (физическая и юридическая).
 - Сертификация и стандарты (безопасность, качество, охрана окружающей среды и т.д.).
 - Состояние рынка (размер рынка, конкуренция, инновации).
 - Финансовое состояние организаций (движение денежной наличности, доступ к инвестициям, кредиты).
 - Потенциал партнеров (технический, коммерческий).
- Какая наилучшая форма партнерства?
 - Совместное акционерное предприятие, совместное владение компанией.
 - Виртуальная организация.

- Партнерство, основанное на контракте.
 - Соглашение о распространении или агентское.
 - Неофициальное партнерство.
- ☞ Каковы краткосрочные и долгосрочные результаты от соглашения?
- Изучить последствия, распространяющиеся на другие отношения с поставщиками, конкурентами, потребителями, спонсорами.
 - Если существует эксклюзивность в договоре, это должно быть сделано таким образом, чтобы не подвергнуть институт эксплуатации или не поставить его в невыгодное положение.
 - Планировать и оценивать поступление человеческих и материальных ресурсов.
- ☞ Каковы ключевые моменты для заключения соглашения?
- Для всех видов партнерства:*
- Определение деятельности и целей партнерства.
 - Внутренние бизнес-планы, которые показывают движение денежной наличности, прибыль и потери для каждого партнера (это может быть индивидуально для каждого партнера, но должно существовать некоторое понимание другой стороны).
 - Соглашение по поводу управления интеллектуальной собственностью (соглашение о секретности, подписанные в начале обсуждения, возникновение соглашения о праве собственности на интеллектуальную собственность, соглашение о взаимном использовании интеллектуальной собственности).
 - Четкое понимание ролей каждой из сторон, перемещение персонала и определение порядка платежей между сторонами.
- Кроме того, для совместного акционерного предприятия и виртуальных организаций:*
- Четкое определение акционерных взносов по всем параметрам и распределение дивидендов (для обоих партнеров и всех инвесторов).
 - Четкое определение всех прав и обязанностей всех сторон и всех платежей, не являющихся дивидендами.
 - Определение того, каким образом будет осуществлено управление компанией и каким образом будут приниматься решения о будущих инвестициях, о закрытии и т.д.

Выбор пути становления бизнеса

При принятии решения о коммерциализации своих технологий НИИ неизбежно сталкиваются с дефицитом навыков и с дефицитом времени. Дефицит навыков определяется тем, что исследователи не могут стать бизнесменами за одну ночь, а дефицит времени – тем, что нужно как можно скорее скомпенсировать сокращение прихода средств от научных исследований, иначе придется сокращать организацию. Ограниченность навыков и времени, а также внешние ограничения правового и политического характера влияют на пути установления партнерства и его тип. В идеале НИИ мог бы принять решение об образовании независимой фирмы, основываясь только на своих собственных ресурсах, но это требует значительной самоотдачи и сопряжено с немалым риском, а кроме того, это может быть воспрепятствовано ввиду упомянутых выше ограничений. Создание акционерного общества (где акционерами являются более чем одно юридическое лицо) было бы одним из возможных решений. Обычно это реализуется как отдельный вид деятельности в своих собственных помещениях (возможна, например, сдача их в аренду своему партнеру). Альтернативным решением является так называемая "виртуальная" организация, персонал и вся деятельность которой рассредоточены по организациям–партнерам. Ясно, что выполнить это более сложно и потребуются полная самоотдачи, но это может быть единственным решением, если персонал и мощности рассредоточены и их нельзя перемещать. Другие формы активного партнерства требуют для своего формирования значитель-



ных усилий, но сопряжены в различной степени с меньшим риском. Степень участия в формировании партнерства может быть существенно меньше, если согласиться с более пассивной формой своего участия, например заключая с партнерами соглашения о независимом выполнении ими маркетинга и сбыта (агентское соглашение), или о продаже вашей продукции и оказании услуг напрямую (соглашение о сбыте) или просто лицензируя свою технологию за роялти или разовую выплату.

Совместимость партнеров



Процесс определения совместимости партнеров очень сложен. У партнеров должны быть совместимые цели и мотивы, приемлемые для обеих сторон. Если одна сторона хочет своровать технологию, а другая хочет получить поддержку на рынке, то в этом случае никакой хорошей базы для создания партнерских отношений не существует. Ниже дается таблица, которая анализирует цели и мотивы, которые нужно изучить, когда они совместимы. Должно быть соответствие ресурсов, которые обе стороны предоставят. Небольшие

разрывы могут быть заполнены путем покупки отсутствующих умений или оборудования. Обе организации должны быть в состоянии справиться с задачами управления партнерскими отношениями и, если необходимо, обучить персонал. Наконец, должна быть некоторая степень соответствия культуры организаций. Если организации пришли из различных отраслей промышленности или имеют различное техническое направление, то может возникнуть трудность в общении.

Краткосрочные и долгосрочные последствия

Создание партнерских отношений немного напоминает женитьбу. Если вы хотите, чтобы они были успешными, тогда как и краткосрочное привлечение, так и долгосрочные последствия в партнерстве должны быть хорошо продуманы. Бизнес-планирование правильно концентрирует свое внимание на первых годах, из-за неопределенностей при прогнозировании направлений и тенденций развития бизнеса, но необходимо понимать долгосрочные последствия соглашений. Одним из важнейших аспектов этого является эксклюзивность. Возможно, что на вас будет оказано давление, чтобы вы подписали договор с эксклюзивным правом, но если вы с этим соглашаетесь, вы должны организовать хорошую защиту. Договор только о поставках партнеру может потребовать подписания соответствующего договора, что партнер будет использовать вас только в качестве поставщика. Нужно определить, будет ли партнер использовать других поставщиков, которые могут быть вашими конкурентами. Прерывание контракта, если от партнеров не будут поступать заказы или их минимальное количество, является одним из способов принятия мер защиты. Также долгосрочные контракты на поставки или цены могут создать проблемы, если изменятся экономические условия.

Партнер частного сектора НИИ.	Добавить портфель продукции (общий мотив).	Приобрести технологию (добывающий мотив).	Добавить к портфелю продаж (общий мотив).	Получить возврат от прибавочного капитала (венчурный мотив).	Снизить конкуренцию (оборонительный мотив).
Получить производственные ресурсы и умения (общий мотив).	Совместимость. Обе стороны должны быть заинтересованы и стремиться к объединению ресурсов, и компания-производитель должна уважать культуру НИИ.	Нет совместимости	Нет совместимости, пока не будет введена третья сторона-производитель.	Нет совместимости, пока не будет введена третья сторона-производитель.	Нет совместимости. Обратите внимание, что партнерство предлагается не для того, чтобы нейтрализовать новую входящую сторону.
Получить приток наличности от интеллектуальной собственности (опортунистический мотив).	Возможна совместимость.	Возможна совместимость Могут ли партнеры доверять друг другу и договориться об оплате?	Нет совместимости.	Нет совместимости.	Возможна совместимость.
Получить информацию о рынке и доступ к клиентам (добывающий мотив).	Нет совместимости.	Нет совместимости	Возможна совместимость. Нужно согласовать партнерские условия, обе стороны должны пердставить свои мотивы четко и ясно.	Нет совместимости.	Нет совместимости.
Продвинуть продукты на рынок (общий мотив).	Возможна совместимость, если институт желает начать производство.	Нет совместимости	Совместимы. Нужно соглашение о цене трансфера или о размере комиссионных.	Нет совместимости, пока не будет введена третья сторона для распространения.	Возможна совместимость. Но обратите внимание, что этот договор прочный и цель не направлена на нейтрализацию.
Получить инвестиции (опортунистический мотив).	Нет совместимости.	Нет совместимости	Нет совместимости.	Совместимы. Стоимость нематериальных активов – ключевой вопрос.	Нет совместимости.

Довести до конца номенклатуру продукции (обший мотив).	Нет совместимости.	Нет совместимости.	Возможна совместимость. Требуется соглашения по взаимной продаже продуктов.	Нет совместимости.	Нет совместимости.
Защитить интеллектуальную собственность, которая не может быть запатентована.	Возможна совместимость. Доверие – ключевой вопрос.	Нет совместимости. Опасность!	Нет совместимости.	Нет совместимости.	Нет совместимости.
Партнерство является юридически необходимым, например вследствие юридических ограничений по институту.	Возможна совместимость. Стремление и заинтересованность в партнерских отношениях существенны для обеих сторон.	Нет совместимости.	Возможна совместимость, при условии соблюдения юридических ограничений.	Возможна совместимость, если можно заключить договор, который соблюдает юридические ограничения.	Нет совместимости.
Снизить риск при вхождении на рынок (оборонительный мотив).	Возможна совместимость, если продукция не является основным вкладом института.	Нет совместимости.	Возможна совместимость, если требуются умения по маркетингу и продажам.	Совместимы.	Нет совместимости.
Снизить конкуренцию (оборонительный мотив).	Нет совместимости.	Нет совместимости.	Нет совместимости.	Нет совместимости.	Совместимы. Необходимо доверие между партнерами.

Приложение: РУКОВОДСТВО ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ТЕМЫ “ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ”

День 1: Общее введение всех инструментов

09:30. Введение.

- Представьтесь. Попросите пришедших представиться по очереди – имя, роль и организация, один способ с помощью которого они используют переговоры.
- Причины проведения курсов и поставленные цели.
- Подход – введите новое умение, проведите ролевую игру, чтобы проиграть на практике новый прием, групповой обзор.
- Структура курсов.

09:50. Начать с переговоров.

- Упражнение 1.
- Обсудите основные шаги процесса переговоров – цели, взаимопонимание, факты, возможности и варианты, соглашение.

10:20. Постановка целей.

- Метод ABCDE.

10:30. Создание взаимопонимания

- Обсудите приемы, как приспособиться друг к другу.
- Поупражняйтесь с группой 2 по установлению взаимопонимания.

11:30. Сбор информации.

- Обсудите как получить факты/открытые вопросы, почему важно установить зримые, слышимые и ощущаемые факты.
- Упражнение 3 по интервьюированию.
- Представьте продуманные возможные перспективы хода переговоров и ценность умения видеть вещи с другой точки зрения.
- Упражнение 4 по продумыванию перспектив.

12:40. Обзор утреннего занятия.

13:00. Обед.

- 14:00. Возникающие варианты.
- Обсудите применение причинно-следственного подхода.
 - Обсудите BATNA.
 - Обсудите использование ценностей и приоритетов.
 - Обсудите желание и стремление достичь поставленную цель, независимо от вашего решения.
 - Упражнение 5 по мотивации и возможностям и вариантам
- 15:30. Получение ответа от другой стороны и завершение.
- Обсудите методы заключения договора.
- 15:45. Планирование и отработка на практике.
- Разделите на две группы по три человека – одни будут продавцы, другие – покупатели.
 - Представьте краткий обзор по ведению переговоров между группами людей, упражнение 6.
 - Позвольте им спланировать и проиграть на практике переговоры. Опираясь на контрольный список, участники могут задавать вопросы друг другу, используя этот список.
- 16:30. В отдельных комнатах.
- Групповые переговоры, Упражнение 6 – ведение переговоров по продажам. По завершении обсуждения со всем классом следующих вопросов: какова была цель, факты и возможности. К чему пришли в конце переговоров, о чем договорились.
- 17:30. Обзор дня и подведение итогов.
- Составление списка шагов процесса ведения переговоров.
9. Установление взаимопонимания.
 10. Определить причину встречи и совместные цели.
 11. Определить особенно важные для переговоров темы.
 12. Установите факты.
 13. Определите возможности и варианты.
 14. Определите критерии отбора вариантов.
 15. Продумайте вместе причины, результаты и последствия каждого варианта.
 16. Согласуйте варианты, которые вы будете соблюдать и все соответствующие действия.
 17. Подведение итогов и завершение встречи.
- 17:45. Домашнее задание.
- Представьте информацию и руководство по подготовке ко второму дню учебы по ролевым играм.
- 18:00. Завершение.

День 2: Использование инструментов

- 09:30. Краткий обзор по ключевым проблемам при установлении партнерства.
- 10:00. Обсуждение.
- 10.15. Начало подготовки к переговорам.
- 10:45. Первый раунд переговоров 20 мин. переговорного времени, позволенного для каждой частной компании.
- 11:45. Время подготовки предложений (40 мин).
- 12:30. Перерыв на обед.
- 13:30. Второй раунд переговоров (20 мин. каждому).
20 мин. переговорного времени, позволенного каждой частной компании.
- 14:30. Обзор предложений (40 мин.).
- 15:15. Третий раунд переговоров (20 мин. каждому).
20 мин. Переговорного времени, позволенного каждой частной компании.
- 16:15. Рассмотрение предложений.
- 16:45. Объявление результатов.
- 17:00. Резюме и учебный обзор – обсуждение возможных результатов партнерства.
- 18:00. Завершение.

День 1, упражнения

Упражнение 1:

Начало переговоров (15 мин.)

Цели: Заставить участников что-нибудь сделать, заставить их подумать о процессе переговоров.

Задание:

Согласовать цену по передаче предмета (скажем, яблока) от одного к другому. Разделите на две группы: продавцов и покупателей. Дайте покупателям установку не платить больше, чем \$10, а продавцам не продавать дешевле, чем \$10. Посмотрите, о какой цене они договорятся и как они этого достигнут.

Упражнение 2:

Установление взаимопонимания (40 мин.)

Цели: Отработать на практике ряд методов по установлению взаимопонимания.

Задание: 3 упражнения

Подражание языку, мимике и жестам. Выберите 2 партнера. Убедите партнера 1 спросить партнера 2 о их поездке на работу утром. Пока партнер 2 говорит, партнер 1 должен скопировать мимику и жесты партнера 2 некоторое время, а затем прекратить. Посмотрите, заметил ли партнер 2, что происходит. Пусть каждый из них выскажет свое мнение и ощущения.

Определение ценностей и их отображение. Выберите партнеров снова. Попросите партнера 2 спросить партнера 1 об их отпусках, определить, что является ценным приоритетом для партнера и попробовать показать в процессе беседы и вопросов, что для партнера 2 это тоже важно. Посмотрите, заметил ли партнер 1, что происходит. Пусть они оба скажут, что они заметили, чувствуют.

Чтение языка тела. Партнеры сидят лицом к лицу. Партнеру 1 не разрешается говорить. Партнеры 2 и 3 задают такие вопросы, на которые партнер 1 может ответить “да”, на три вопроса – “нет” и на три он не знает, что ответить – “да” или “нет”. Партнер 2 должен внимательно наблюдает за партнером 1 – как он движется, выражение лица, – и предугадать ответы на последующие вопросы. Проверить с партнером 1, насколько точно он сумел прочесть выражение его лица, затем повторить еще раз.

Упражнение 3:
Эффективное интервьюирование – установление фактов (20 мин.)

Цель: Отработать методы постановки вопросов.

Задание:

Разделите группу на пары. Партнер 1 прячет часы партнера 2 где-нибудь в здании. Партнер 2 должен задать вопросы, чтобы узнать, где они находятся, но задавать вопросы – как, – что, – который, но не использовать вопрос – где. Когда убедились, что нашли, поменяйтесь местами и повторите еще раз упражнение.

Упражнение 4:
Продумывание возможных перспектив (40 мин.)

Цель: Потренироваться в продумывании вариантов ведения переговоров с различных точек зрения (перспектив).

Задание:

Партнер 1 думает о предстоящих переговорах (например, разговор с начальником о повышении зарплаты, обсуждение изменения обязанностей одного из ваших сотрудников, переговоры по продажам).

Партнер 1 говорит партнеру 2, кто будет участвовать в переговорах (то есть руководитель, сотрудник, клиент).

Затем партнер 1 говорит партнеру 2, что они бы сказали другому “реальному” собеседнику на переговорах (первая перспектива).

Партнер 1 потом встает, играет роль партнера 2 (сидя в его кресле) и отвечает на вопросы, которые ему как бы задал партнер 1, “Что вы об этом думаете? Что вы чувствуете в связи с этим? Что из сказанного заставило вас так себя почувствовать, посмотреть на этот вопрос с такой точки зрения?” (Вторая перспектива).

Партнер 1 опять встает и уже играет роль наблюдателя переговоров (“муха на стене”). Он спрашивает себя, как третья наблюдающая сторона, что, по его мнению, должен сейчас сделать партнер 1 (третья перспектива).

Поменяйтесь местами, и теперь партнер 2 проделывает то же самое.

Упражнение 5:
Понимание мотивов и вариантов (20 мин.)

Цель: Попрактиковаться в определении общих целей и выработке вариантов.

Задание:

Партнер 2 думает о других переговорах, где ожидается возникновение конфликта.

Партнер 2 говорит партнеру 1, кто будет на переговорах (то есть начальник, сотрудник, клиент) и объясняет содержание.

Оба партнера изучают основные мотивы путем постановки такого вопроса: “Что для вас здесь является главным?” и “Что вам это даст?”.

Оба партнера используют эти знания, чтобы сосредоточиться на задаче и выработать более подходящие друг другу варианты.

Упражнение 6а: Планирование и репетиция (50 мин.)

Цель: Попрактиковаться в использовании запланированного контрольного списка вопросов (группой).

Задание:

Разделите участников на группу покупателей и продавцов по три человека, раздайте краткие планы.

Каждая группа изучает краткий план и затем использует контрольный список вопросов, чтобы подготовиться к переговорам. Одна группа задает все вопросы из списка другим, демонстрируя то, как тщательно они должны готовиться.

Упражнение 6b – Групповые переговоры

Цель: Отработать умения и знания, полученные в течение дня, чтобы подготовиться к ролевым играм в упражнениях второго дня.

Задание:

Выполните задания по групповому ведению переговоров, запланированные в упражнении 6а.

Рассмотрите результаты вместе со всем классом.

День 2, упражнение**Упражнение 7 – Партнерство (весь день)**

Цель: Отработать глубже ведение переговоров по реалистичным сценариям и ролевым играм, вводя также элемент конкуренции.

Задание:

Разделите группу на 4 команды. Одна будет выступать в роли научно-исследовательского института, а три остальные будут играть роль частных компаний. Одна из них подпишет соглашение с инсти-

тут, чтобы стать партнерами с двумя другими. Распределите роли между участниками. Сделайте три этапа переговоров и между ними перерывы для подготовки предложений. После этого проведите анализ достигнутого договора и обсудите с классом возможные результаты.

ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ

Упражнение 6: установка для покупателя

Вы работаете на фирму Super-Accurate Satellite Systems Ltd.

Вы работаете над проектом, цель которого – обеспечить, чтобы системы детекции и фотографические системы следующего спутника “Explorer” были полностью функциональны, проверены и протестированы спустя 18 месяцев от сегодняшнего дня. Эта дата не является предметом переговоров с вашим клиентом.

Для детального снимка звезды Nimbus В необходим телескоп с увеличением на 50% больше, чем у имеющихся сегодня моделей. Очевидно, что этого достичь очень трудно.

Вы хотите приобрести 6 блоков, чтобы использовать 2 для тестирования и 4 для фотографирования звезды Nimbus В.

На сегодня вы назначили встречу с основным кандидатом на выполнение этого контракта, компанией Dodgy Pictures Ltd. Она обладает возможностями для разработки и производства оборудования в соответствии с вашими требованиями.

Вы считаете, что Swiss company (Zeiss) может произвести продукт, на 80% отвечающий заявленным требованиям.

Стоимость разработки продукта может быть высока.

Раньше подобные блоки стоили 3 миллиона долларов.

Вы хотите провести переговоры за один раунд. По завершении переговоров Вы должны заключить договор.

Планирование и этапы повторения

1. Представьте себе других участников в конце успешной встречи – подумайте, почему они счастливы.
2. Взаимоотношение, содержание, ценности.
3. Общая цель, важные темы, варианты, последствия.
4. Важные моменты, взаимоприемлемое приглашение.
5. Пройти заново шаги с 1 по 4 в наихудшем случае.
6. Пройти заново шаги 1–3 с точки зрения остальных участников.
7. Представьте, что 6 месяцев прошло. Какие у Вас отношения с другими сторонами? Какую полезную информацию это добавляет?

Этапы переговоров

1. Постановка целей.
2. Установка взаимопонимания.
3. Установка фактов.
4. Создание возможностей.
5. Соглашение.

Упражнение 6: установка для продавца

Вы работаете на фирму Zenith Pictures Ltd, которая разрабатывает и производит телескопы с большим увеличением, линзы и прочие оптические приборы. Ваша главная задача – производство самых высококачественных на рынке приборов.

Вас пригласили на переговоры с фирмой Super-Accurate Satellite Systems Ltd, которая отвечает за фотографические системы и системы детекции для следующего спутника “Explorer”. Вам известно, что телескоп высокого разрешения на этом спутнике будет использоваться для фотографирования звезд Nimbus B и предполагаете, что именно это является целью встречи.

Производство телескопов того типа, который вам необходим для фотографирования Nimbus B, занимает 10 месяцев. У вас есть возможность производить по 3 блока одновременно. У вас налажены взаимоотношения с субподрядчиком, который может выполнить часть работы, что сократит время разработки и производства до 6 месяцев. Вы уже обдумывали идею приобретения этого субподрядчика, поскольку он может внести полезный вклад в большую часть ваших продуктов, расширить диапазон продукции, а кроме того, эта организация близка вам по культуре и пониманию рынка. Это приобретение будет стоить вам 3 млн долларов.

Вы полагаете, что фирма Super-Accurate Satellite Systems уже обсуждала этот проект с вашими конкурентами, но детали вам не известны.

Стоимость разработки телескопа такого качества будет равна 6 млн. долларов, время разработки – 2 месяца. Стоимость производства одного телескопа будет составлять 3 млн. долларов, независимо от того, будете ли вы производить все компоненты сами или нет. Нормальный размер прибыли для вас – от 10% до 30%. Более низкий уровень прибыли может быть допустим, если при этом возникает возможность значительно повысить вашу конкурентоспособность в будущем.

Планирование и этапы повторения

8. Представьте себе других участников в конце успешной встречи – подумайте, почему они счастливы.
9. Взаимоотношение, содержание, ценности
10. Общая цель, важные темы, варианты, последствия
11. Важные моменты, взаимоприемлемое соглашение.
12. Пройти заново шаги с 1 по 4 в наихудшем случае.
13. Пройти заново шаги 1–3 с точки зрения остальных участников.
14. Представьте, что 6 месяцев прошло. Какие у Вас отношения с другими сторонами? Какую полезную информацию это добавляет?

Этапы переговоров

6. Постановка целей.
7. Установка взаимопонимания.
8. Установка фактов.
9. Создание возможностей.
10. Соглашение.

Указания к упражнению 7 ПО УСТАНОВЛЕНИЮ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИЯХ И РЫНКЕ

Введение

Научно-исследовательский институт прочности сварных конструкций остро нуждается в развитии коммерческой деятельности, но не имеет соответствующего опыта. Прошлые проекты не обеспечили никакой выгоды, и было решено попробовать заключить партнерство с компанией из частного сектора, с тем чтобы обеспечить быстрый приток наличных средств, а затем – возможности для развития большого нового бизнеса.

В настоящее время Россия собирается переходить на новые международные стандарты безопасности. Это означает, что существующие мощные конструкции мостов и нефтехимических предприятий должны быть заново проинспектированы, а отчеты сданы в Министерство технологической безопасности. Все новые конструкции с толщиной сварных швов более 10 см также должны быть проинспектированы в соответствии с новым стандартом. На промышленность возложена ответственность за проведение собственных инспекций. Соответствующие технологии существуют в Германии и в США. В России единственный разработчик (источник экспертизы) – Научно-исследовательский институт прочности сварных конструкций.

Научно-исследовательский институт прочности сварных конструкций

Научно-исследовательский институт прочности сварных конструкций, подведомственен Министерству технологической безопасности. Он занимается исследованиями в области прочности сварных конструкций и имеет международное признание. В настоящее время институт имеет совершенно незначительный коммерческий доход. Для увеличения прибыли было решено установить партнерские отношения с компанией из частного сектора, имея в виду продать ей свой продукт и организовать инспекционные контракты при участии работников института. В институте работают приблизительно 300 человек персонала. Он расположен в городе Волколограде в 30 км к востоку от Московской кольцевой дороги.

Компания “Инспекционные услуги Нефтепрома”

Компания является филиалом очень большой Российской компании, работающей в области нефтяных технологий. В настоящее время филиал занимается продажами оборудования инспекционной компании из Германии на условиях агентства. Было заявлено, что компания намерена поддержать введение новых стандартов и будет использовать российские или иностранные технологии. Компания имеет приблизительно 500 человек штата. Компания расположена в г. Нефтегород в 20 км к востоку от Московской кольцевой дороги и в 15 км от Волколограда.

Компания “Инспекция новой эры, лимитед”

Небольшая частная компания, продающая оборудование, используемое для проведения инспекций, а также услуги по проведению инспекций в соответствии со старыми стандартами. “Инспекция новой эры, лимитед” была образована 8 лет назад людьми, пришедшими из Государственного инспекционного института Министерства энергетики. Компания имеет приблизительно 50 человек штата. Компания расположена в пригороде г. Щербница на восточной стороне Московской кольцевой дороги и в 20 км от г. Волколограда.

Компания по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”

Компания образовалась во время перестройки из большого советского строительного института. Это – крупный подрядчик сварочных работ в строительстве, выполняющий также инспекционные услуги. Компания имеет приблизительно 2000 человек штата. Компания расположена на месте старого института в Филях, на западе центрального округа г. Москвы и имеет 20 сервисных центров.

ИНФОРМАЦИЯ О РЫНКЕ

Секторы рынка

Имеется 3 основных рыночных сектора

1. Нефтяной, с текущим товарооборотом 100 млн руб. в год

Инспекции прочности в настоящее время выполняются специалистами местных подрядчиков на месторождениях нефти. Они используют оборудование и методики, поставляемые в основном компанией “Инспекционные услуги Нефтепрома”, которая имеет 80% рынка. Большинство проданного оборудования – немецкое, продает-

ся 100 комплектов в год. Цена одного комплекта в настоящее время – 50 тыс. руб. Равновесие рынка достигается за счет местных услуг.

После введения новых инструкций в следующем году в течение 2 лет будет иметь место переходный период, чтобы обеспечить проведение новых инспекций старых конструкций. Потребуется 200 комплектов оборудования. Немецкое оборудование теперь стоит 200 тыс. руб. за комплект. Имеется альтернативное американское оборудование, но цена неизвестна. В течение двухлетнего периода будет иметь место спрос на обучение персонала в количестве 2000 человек в 6 местах. Применение новой инспекционной методики имеет примерно те же требования к количеству персонала, что и старая. Никаких проблем по части оплаты обучения и приобретения оборудования не предвидится, поскольку Нефтепром предлагает своим подрядчикам кредит на оплату оборудования в расчете на будущие выплаты. Существует политика использования зарегистрированных подрядчиков.

2. Энергетический, с текущим товарооборотом 150 млн руб. в год

Инспекции выполняются на заводе–изготовителе самими изготовителями (их стоимость не входит в 150 млн руб.) и на электростанциях тремя подрядными компаниями.

НПО “Государственные инспекционные услуги” – доля на рынке 50% – 60 млн руб. ежегодно

Компания “Инспекция новой эры, лимитед” – доля на рынке 30% – 36 млн руб. ежегодно

Компания по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда” – доля на рынке 20% – 24 млн руб. ежегодно.

Рынок оборудования составляет только 30 млн руб. и представляет собой смесь российского, германского и американского оборудования. Большинство используемого оборудования в основном старое российское оборудование по цене 10 тыс. руб. за комплект. Большинство компаний не может себе позволить более дорогое, но более современное иностранное оборудование. НИИ прочности сварных конструкций имеет хороший шанс, если сможет производить оборудование по конкурентной цене. В течение первого года потребуется 200 комплектов оборудования.

Новые инструкции, вероятно, вызовут много проблем, так как большинство предприятий–производителей и инспектирующие компании не могут себе позволить платить 50 тыс. руб. за существующую

щее иностранное оборудование, тем более по 200 тыс. руб. за немецкое оборудование нового типа. Производители могут пригласить внешних подрядчиков для проведения инспекций, если цена будет разумной, а рынок будет обещать дополнительные доходы в 50 млн руб. в год. Если изготовители намереваются делать инспекции сами, им понадобится 200 человек обученного персонала. Потребности в обучении для инспекционных компаний, вероятно, составят около 300 человек, но большие компании имеют свои внутренние системы переподготовки кадров и предпочитают обучить новым стандартам собственных преподавателей, а затем попробуют предложить другим свои услуги по обучению.

3. Строительный, с текущим товарооборотом 100 млн руб. в год

Инспекции выполняются небольшим числом подрядчиков, которые вынуждены много перемещаться по всей стране. Разница между затратами и ценой услуг небольшая, и иногда участки остаются без инспекций в силу невыгодности поездок. Инспекции в зоне больших городов проводятся регулярно. Компания по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда” имеет 80% всех инспекций, а остальное приходится на большое количество маленьких компаний. Рынок оборудования почти отсутствует, поскольку все еще в значительной степени используется старое оборудование.

Введение новых инструкций вызовет серьезные проблемы в промышленности, страдающей от отсутствия наличных средств, и займет несколько лет. Понадобится крушение одного–двух мостов, чтобы подтолкнуть решение проблемы. Некоторые регионы будут идти впереди, и вероятно, некоторые крупные города разместят контракты, чтобы проинспектировать свои большие конструкции. Рынок должен удвоиться в размере за следующие 3 года.

ОБОБЩЕНИЕ

Думается, что одна или две иностранных компании намерены эксплуатировать рынок, продавая оборудование или создавая совместные предприятия по предоставлению услуг. Информация относительно их действий не оглашается, и в целом ее трудно получить.

Федеральное правительство намерено ввести новые стандарты в соответствии с намеченным графиком и после аварии подводной лодки “Курск” и пожара в Останкино болезненно реагирует на любые нештатные ситуации. Был создан фонд для кредитования компаний,

поставляющих оборудование, закупающих оборудование и проводящих переобучение персонала, однако схема получения кредитов достаточно запутана и в принципе требуется много времени на их получение. Все работы координируются Министерством технологической безопасности, но Министерство энергетики, Министерство природных ресурсов и Министерство строительства имеют свои собственные идеи. Никто ни с кем не общается. Правительство предлагает кредит по 100 тыс. руб. за комплект оборудования, по 10 тыс. руб. за обучение одного специалиста и 5 тыс. руб. за повторную инспекцию в соответствии с новыми стандартами. Никаких кредитов не предполагается за инспекцию новых конструкций.

Конфиденциально

Вводная информация для персонала Научно-исследовательского института прочности сварных конструкций (Не показывать другим командам!)

Научно-исследовательский институт прочности сварных конструкций, подведомственен Министерству технологической безопасности. Он занимается исследованиями в области прочности сварных конструкций и имеет международное признание. В настоящее время институт имеет совершенно незначительный коммерческий доход, хотя в прошлом часть института отпочковалась, и в 1990 г. была создана приватизированная компания, которая теперь состоялась как независимая компания, работающая в данной области. К 2000 году поступления от Министерства уменьшились с 50 млн руб. в 1991 г. до 12 млн руб. в 2000 г. Вероятные бюджетные поступления в 2001 г. – 10 млн. руб. Институт получает контракты от Миннауки, которые составили 5 млн руб. в 1999 г., 8 млн руб. в 2000 г. и, вероятно, составят 4 млн руб. в 2001 г. В настоящее время штат института 300 человек, из которых 200 имеют научную квалификацию.

Институт имеет большой опыт. До 150 человек его персонала в критической ситуации могли бы быть назначены на сервисную работу по контрактам, хотя научная работа в ближайшей перспективе от этого пострадала бы. 50 человек из персонала института являются квалифицированными преподавателями в области проведения инспекций. Институт недавно получил патент на новое инспекционное

устройство, которое отвечает требованиям новых инструкций. Оборудование уникально в России и сопоставимо с германским и американским оборудованием, которое использует иной принцип и программное обеспечение. При увеличении зарплаты персоналу максимальная себестоимость оборудования составит 30 тыс. руб. за комплект. Имеются производственные мощности для производства 50 комплектов в год. При наличии 10 млн руб. инвестиций производственную мощность можно увеличить до 100 комплектов в год, то есть для производства дополнительных 200 комплектов в год понадобится 20 млн руб. инвестиций. На будущее необходимо иметь некоторый потенциал для экспортных продаж, если система окажется успешной на российском рынке. В дальнейшем потребуются инвестиции для того, чтобы сертифицировать систему качества института по стандартам ISO–9001, что будет стоить 1 млн руб.

Институт располагает зданием, где размещено производство и соответствующие офисы. Это здание могло бы вместить увеличенное производство, но если оно будет использоваться в коммерческих целях, Министерство общественных работ потребует 2 млн руб. ежегодной арендной платы.

Подсказки по проведению переговоров

Во время первой встречи попробуйте понять возможности и ограничения каждой компании. Удостоверьтесь, что Вы передаете им информацию, которая позволит сделать Вам предложение. Идите на первую встречу с некоторой идеей насчет того, какого сорта соглашение Вы хотели бы добиться, но будьте готовы, чтобы принять другие варианты, если другая сторона окажется более убедительной.

Во время второй встречи другая сторона должна сделать предварительное предложение. Задайте вопросы, чтобы попробовать понять их истинные мотивы и предложите усовершенствование их предложений. Будьте очень четки относительно условий соглашений. Удостоверьтесь, что они понимают то, что Вы примете и то, чего Вы не будете принимать. Будьте внимательны и осторожны, чтобы не нарушить доверие между компаниями. Используйте своего коммерческого аналитика для сбора дополнительной информации.

Во время третьей встречи они должны улучшить свои предложения. Это ваш последний шанс, чтобы повлиять на них. Удостоверьтесь, что они не забыли ничего важного и остерегайтесь нереалистичных предложений, поскольку они могут быть опасны.

Личное

Вводная информация для генерального директора Научно-исследовательского института прочности сварных конструкций *(Не показывать другим, прочитайте это, уберите и попытайтесь не обращаться к этому снова)*

Как генеральный директор, Вы несете полную ответственность за компанию, в том числе и в случае заключения соглашений о партнерстве и расширении бизнеса. Ваша задача – руководить переговорами через вашего главу делегации и координировать работу всего персонала, чтобы предложения были подготовлены и надлежащий анализ проведен в соответствии с планом.

Вы очень заботитесь о будущем Института. Недавно Вы имели встречу с министром технологической безопасности. Федеральное правительство приняло решение использовать часть бюджетных средств нескольких последующих лет для оплаты введения новых стандартов. Перед Вами стоит угроза дальнейшего урезания бюджета, что будет означать, что будущие поступления из бюджета составят 5 млн руб., а не 10 млн руб. Переговоры по контрактам с Миннаукой оказались не очень удачными и снижения в бюджетных поступлениях не будут покрыты дополнительными контрактами.

Министр очень хорошо понимает ваши проблемы и обещал кредиты на поддержание коммерческой деятельности, но это имеет свою цену. Если коммерческий доход будет выше 10 млн руб., то это приведет к потере институтом статуса Государственного научного центра. Это означает, что если продукция и услуги будут производиться в институте, то снизятся бюджетные поступления на НИОКР. Министр поддерживает идею относительно приватизации, но поддерживает и Ваш взгляд относительно того, что исследования необходимо продолжить. Он согласился на создание при институте компании по производству инспекционного оборудования и предоставлению соответствующих услуг, что позволило бы увеличить зарплату персоналу института. Министерство может обеспечивать до 10 млн руб. кредита под низкие проценты или же вложить ту же сумму в акции новой компании.

Вы обеспокоены рыночной наивностью своего персонала и отсутствием рыночных контрактов. Должны ли Вы основать производственно-сервисную компанию и затем заключить партнерское соглашение с компанией, которая будет выполнять для вас маркетинг и про-

дажи? Или же Вам следует основать совместное предприятие, которое будет заниматься производством, продажами и услугами? Или же существует иная альтернатива?

Личное

Вводная информация для главы делегации на переговорах Научно-исследовательского института прочности сварных конструкций

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Вы ответственны за коммерческую деятельность вашей компании и ведете основные переговоры от ее имени. Вы проводите большинство встреч сами, но в случае необходимости директор или другой член команды могут подключиться.

Вы должны получить ясные вводные указания от генерального директора о том, что должно быть достигнуто на переговорах. Вы знаете, что, вероятно, будут созданы еще компании и Вы находитесь в числе основных претендентов на пост директора новой компании, если партнерское соглашение будет успешно достигнуто. Вы не очень знакомы с техническими и финансовыми подробностями и будете полагаться в этих вопросах на других.

Личное

Вводная информация для коммерческого аналитика Научно-исследовательского института прочности сварных конструкций

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Вы ответственны за маркетинговые исследования в организации, готовите бизнес-план партнерства и даете советы генеральному директору, финансовому директору и лицу, ведущему переговоры. Вам разрешаются телефонные разговоры (фактически краткие общения с другими сторонами в целях получения информации). Вам не разрешается вести переговоры – только собирать информацию. Другая сторона не обязана отвечать на ваши запросы, если только иное не согласовано на переговорах.

Вы уже хорошо знаете рынок. Дополнительно к открытой информации Вам известно, что немецкая компания “Крафт Инспекцион Ге-

зельшафт” решила сделать ставку на новые возможности и, вероятно, резко уменьшит цену своего оборудования в России по сравнению с текущей ценой 200 тыс. руб. Вам известно, что немецкая компания ищет российского партнера и почти наверняка ведет переговоры с компанией “Инспекционные услуги Нефтепрома”.

Личное

**Вводная информация для монитора
Научно-исследовательского института прочности
сварных конструкций
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Вы – заместитель директора организации и Вам поставили задачу контролировать ход переговоров, с тем чтобы генеральный директор и глава делегации на переговорах имели независимое представление о переговорах. Вы не должны вмешиваться в переговоры, но если Вы имеете особое мнение по каким-либо пунктам, то Вы можете передать свои замечания.

Ваш директор уже поделился с вами некоторой информацией, и Вы знаете, что Министр поддерживает создание новой компании для того, чтобы обеспечить выполнение новых инструкций. Вам также известно, что директор отверг идею относительно приватизации и сильно настроен на заключение соглашения о партнерстве или создание совместного предприятия.

Вы должны попробовать создать независимое представление относительно наилучшего варианта продвижения вперед, слушая представления другой стороны и активно обсуждая ситуацию внутри вашей команды. Вы имеете тайную надежду, что Вас могли бы сделать директором новой компании.

Личное

**Вводная информация для финансового директора
Научно-исследовательского института прочности
сварных конструкций
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Ваша основная работа как финансового директора организации заключается в обеспечении экономической эффективности коммер-

ческой деятельности. Вы обязаны тщательно рассматривать предложения генерального директора и коммерческого аналитика и составлять мнение относительно того, являются ли они выполнимыми.

Вас заботит финансовая жизнеспособность института, и Вы подозреваете, что ситуация хуже, чем директор сказал Вам. Вы знаете, что организация приближается к кризису наличности и срочно нуждается в средствах на выплату зарплаты.

Для ее выплаты на текущем уровне, а также для оплаты коммунальных услуг, требуется по меньшей мере 20 млн руб. в год. Зарплата должна быть утроена, чтобы стимулировать переход персонала во внешнюю компанию. У директора есть схема сохранения персонала при номинальных выплатах и доплатах за научную работу, если найдутся средства. В настоящее время квалифицированный научный и инспекционный состав получает около 2000 рублей в месяц.

Конфиденциально

Вводная информация для персонала компании “Инспекционные услуги Нефтепрома” (Не показывать другим командам!)

Будучи филиалом большого нефтехимического гиганта “Нефтепром”, компания “Инспекционные услуги Нефтепрома” ведет себя уверенно и безжалостно. Поддержка материнской компании делает получение новых основных фондов делом простым. Товарооборот компании “Инспекционные услуги Нефтепрома” составляет 100 млн руб. в год и почти полностью приходится на инспекционные услуги и продажи оборудования в нефтяном секторе. Персонал компании 500 человек, из которых 50 человек входят в состав администрации, 20 человек занимаются маркетингом и продажами, 250 человек – различные инспекторы, остальные – персонал поддержки. Компания не имеет никаких производственных структур, и никто из персонала в настоящее время не имеет квалификации преподавателя. Чтобы соответствовать новым условиям конъюнктуры рынка в нефтедобывающей промышленности, текущий штат должен быть увеличен в ближайшей перспективе на 100 человек и в долгосрочной перспективе на 50 человек. Имеется также возможность расширения деятельности в энергетическом и строительном секторах, хотя Вы с ними не знакомы.

Немецкая компания “Крафт Инспекцион Гезельшафт” предложила “Инспекционным услугам Нефтепрома” договор о сотрудничестве. Вы

работали с немецкой компанией в течение последних 8 лет и доверяете ей. Имелось, правда, подозрение, что цена оборудования была слишком высока, и новые возможности могли быть упущены. Они предложили продавать Вам оборудование по 80 тыс. руб. за комплект, а Вы имели бы право продавать его по более высокой цене.

Подсказки по проведению переговоров

Во время первой встречи попробуйте понять мотивацию института и собрать информацию, которая Вам понадобится, чтобы сделать предложение. Предложение должно касаться некоторого вида партнерства по продаже их оборудования и использования их штата для увеличения ваших возможностей соответствовать рыночному спросу. Идите на первые встречи с некоторой идеей насчет того, какого сорта соглашение Вы хотели бы добиться, но будьте готовы, чтобы принять другие варианты, если другая сторона окажется более убедительной. В перерыве между переговорами коммерческий аналитик Института может подойти к Вам за необходимой ему информацией. Вам предстоит решить, что именно вы должны ему сказать.

Во время второй встречи вы должны сделать предварительное предложение. Задайте вопросы, чтобы попробовать понять их истинные мотивы и предложите усовершенствование их предложений. Будьте очень четки относительно условий соглашений. Удостоверьтесь, что они понимают то, что Вы примете, и то, чего Вы не будете принимать. Постарайтесь выяснить, что предлагают другие компании.

В ходе третьей встрече Вы должны улучшить ваше предложение, принимая во внимание позицию института. Если условия, которые НИИ прочности сварных конструкций примет, Вам не выгодны, Вы должны попробовать получить соглашение с ними на любых условиях, но с намерением работать с немецкой стороной, исключая российский институт из рынка. Например, попытайтесь получить соглашение о неэксклюзивном агентстве или соглашение об оптовых продажах, которое позволит Вам продавать оборудование других компаний. После подписания Вы можете оставить институт, объяснив, почему Вы разрабатываете рынок немецкого оборудования. Однако если институт предложит Вам хорошие условия, Вы можете притормозить переговоры с немцами. Если с институтом никакого соглашения не получается, тогда в силу его близости Вы могли бы привлекать его штат, чтобы переключать на выполнение ваших задач или вообще перевести к себе, предложив четырехкратное увеличение зарплаты. Таким образом можно переманить многих из его лучших специалистов и сделать затруднительным продолжение его коммерческой деятельности.

Личное

Вводная информация для генерального директора компании “Инспекционные услуги Нефтепрома”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите и попытайтесь не обращаться к этому снова)

Как генеральный директор, Вы несете полную ответственность за компанию, в том числе и в случае заключения соглашений о партнерстве и расширении бизнеса. Ваша задача – руководить переговорами через вашего главу делегации и координировать работу всего персонала, чтобы предложения были подготовлены и надлежащий анализ проведен в соответствии с планом.

Вы обсудили будущие планы с исполнительным директором группы “Нефтепром”, и он объяснил Вам, что ваша работа зависит от того, найдете ли Вы пути, обеспечивающие продолжение Вашего доминирующего положения в инспекциях на нефтяном рынке и сможете ли Вы развивать Ваш бизнес далее. Он ищет пути увеличения товарооборота в течение следующих 2 лет вдвое, а прибыли – в четыре раза. Он обещал выделить при необходимости до 100 млн руб. инвестиций, хотя “цена вопроса” в 20% в год будет добавлен к Вашим планам в случае, если инвестиции будут использованы.

Он поддержит любой законный путь к победе, даже если это окажется безжалостно, а также поддержит Вас юридическими ресурсами Нефтепрома.

Личное

Вводная информация для главы делегации на переговорах компании “Инспекционные услуги Нефтепрома”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите и попытайтесь не обращаться к этому снова)

Вы ответственны за коммерческую деятельность вашей компании и ведете основные переговоры от ее имени. Вы проводите большинство встреч сами, но в случае необходимости директор или другой член команды могут подключаться.

Хотя Вы хорошо знакомы с рынком инспекций в нефтяном секторе, Вам потребуется поддержка на других рыночных секторах. Вам нужно хорошо изучить указания, данные Вам вашим директором.

Личное

**Вводная информация для коммерческого аналитика
компании “Инспекционные услуги Нефтепрома”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Вы ответственны за маркетинговые исследования в организации, готовите бизнес-план партнерства и даете советы генеральному директору, финансовому директору и лицу, ведущему переговоры.

Ваш опыт работы на рынке показывает наличие больших потенциальных возможностей, если Вы уйдете из нефтяного сектора и начнете конкурировать в энергетическом секторе и в региональных строительных секторах. Вы уверены, что при правильной мотивации персонала, Вы могли бы получить 50% энергетического рынка и 20% строительного рынка. Ключевой элемент стратегии – нейтрализовать компанию “Инспекция новой эры, лимитед” и компанию по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”.

Личное

**Вводная информация для монитора
компании “Инспекционные услуги Нефтепрома”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Вы – заместитель директора организации и Вам поставили задачу контролировать ход переговоров, с тем, чтобы генеральный директор и глава делегации на переговорах имели независимое представление о переговорах. Вы не должны вмешиваться в переговоры, но если Вы имеете особое мнение по каким-либо пунктам, то Вы можете передать свои замечания.

Вас беспокоит безжалостный характера компании, и Вы хотели бы гарантировать, что любое предложение, сделанное НИИ прочности сварных конструкций будет подлинным. Одна идея состоит в том, чтобы организовать партнерство или СП по продаже оборудования, можно также предложить инвестиции для организации производства. Рассмотрите другие идеи типа перевода персонала на обеспечение сервиса, которые можно реализовать, чтобы обеспечить институту благоприятные условия по продаже оборудования.

Личное

Вводная информация для финансового директора компании “Инспекционные услуги Нефтепрома” (Не показывать другим, прочитайте это, уберите и попытайтесь не обращаться к этому снова)

Ваша основная работа, как финансового директора организации, заключается в обеспечении экономической эффективности коммерческой деятельности. Вы обязаны тщательно рассматривать предложения генерального директора и коммерческого аналитика и составлять мнение относительно того, являются ли они выполнимыми.

Компания “Инспекционные услуги Нефтепрома” не имеет никаких финансовых проблем, компания прибыльна, и с любыми проблемами наличности может справиться, используя кредит богатой материнской компании. Через эту связь Вы можете организовать средства для акций совместного предприятия до 100 млн руб. при процентной ставке в 20%. Инспекторы в настоящее время получают 8000 рублей в месяц.

Конфиденциально

Вводная информация для персонала компании “Инспекция новой эры, лимитед” (Не показывать другим командам!)

Компания “Инспекция новой эры, лимитед” имеет товарооборот 50 млн руб. в год, большая часть которого поступает из энергетического сектора, откуда в основном и пришел персонал компании. Компания была очень успешна и быстро выросла со времени создания 8 лет назад. Компания хотела бы расширяться, но ограничена нехваткой персонала. В настоящее время в компании имеется 40 человек, занимающихся непосредственно предоставлением услуг и 10 человек персонала поддержки, которые также занимаются маркетингом и продажами. Компания хотела бы воспользоваться предстоящими изменениями в правилах проведения инспекций, для чего ей необходимо привлечь новую технологию. Были переговоры с американской компанией “ИзиЧек Инспекшн Эквипмент Корпорейшн”, которая готова продавать комплекты оборудования, отвечающие новой спецификации, по 50 тыс. руб. за комплект, причем ожидает, что “Инспекция новой эры, лимитед” не будет уторговывать цену больше, чем на 30%. Они ожидают, что из той маржи “Инспекция новой эры, лимитед” создаст новую

команду по маркетингу и продажам. Американская компания также предложила обучить 5 человек из вашего инспекционного штата бесплатно, Вы только должны оплатить их расходы.

Подсказки по проведению переговоров

Во время первой встречи попробуйте понять мотивацию института и собрать информацию, которая Вам понадобится, чтобы сделать предложение. Предложение должно касаться честного сотрудничества в том, чтобы сделать их оборудование и услуги соответствующими рыночному спросу. Идите на первые встречи с некоторой идеей насчет того, какого сорта соглашение Вы хотели бы добиться, но будьте готовы, чтобы принять другие варианты, если другая сторона окажется более убедительной. В перерыве между переговорами коммерческий аналитик Института может подойти к Вам за необходимой ему информацией. Вам предстоит решить, что именно вы должны ему сказать.

Во время второй встречи вы должны сделать предварительное предложение. Задайте вопросы, чтобы попробовать понять их истинные мотивы, и предложите усовершенствование их предложений. Будьте очень четки относительно условий соглашений. Удостоверьтесь, что они понимают то, что Вы примете, и то, чего Вы не будете принимать. Постарайтесь выяснить, что предлагают другие компании.

В ходе третьей встрече Вы должны улучшить ваше предложение, принимая во внимание позицию института. Вы должны достигнуть соглашения, которое будет действительно выгодно для вас. Если предложение недостаточно хорошо, вы можете переключиться на американскую компанию.

Личное

**Вводная информация для генерального директора
компании “Инспекция новой эры, лимитед”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Как генеральный директор, Вы несете полную ответственность за компанию, в том числе и в случае заключения соглашений о партнерстве и расширении бизнеса. Ваша задача – руководить переговорами через вашего главу делегации и координировать работу всего персонала, чтобы предложения были подготовлены и надлежащий анализ проведен в соответствии с планом.

Через различные связи Вы вышли на очень опытного эксперта по маркетингу и бизнесу, который работал с Американской компанией

инспекционного оборудования, которая закрыла свой московский офис в 1998 г. Он очень желает вернуться в тот же самый бизнес, но хочет получать 50 тысяч рублей в месяц и 2% от продаж. У Вас также есть выход на 5 выпускников Московской коммерческой школы в области маркетинга и бизнеса, которые хотят работать вместе в одной компании. Они могут поступить на работу в вашу компанию через 3 месяца, когда получат высшее образование.

Через связи в Министерстве энергетики Вы можете получить кредит в 5 млн руб. под 10% более чем на 5 лет.

Личное

**Вводная информация для главы делегации на переговорах
компании “Инспекция новой эры, лимитед”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Вы ответственны за коммерческую деятельность вашей компании и ведете основные переговоры от ее имени. Вы проводите большинство встреч сами, но в случае необходимости директор или другой член команды могут подключаться.

Вы очень сильно желаете работать с Научно-исследовательским институтом прочности сварных конструкций, поскольку ваш младший брат работает там в качестве исследователя. До вас также дошли слухи о том, что американское оборудование плохо осваивается и может быть много проблем с послепродажным обслуживанием.

Личное

**Вводная информация для коммерческого аналитика
компании “Инспекция новой эры, лимитед”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Вы ответственны за маркетинговые исследования в организации, готовите бизнес-план партнерства и даете советы генеральному директору, финансовому директору и лицу, ведущему переговоры.

Вы только что возвратились из Америки после работы с американской компанией. Попробуйте оказать влияние в ходе обсуждения в пользу американской компании, которая очень надежна.

Ясно, что сервисные перспективы являются очень хорошими, и Вы имеете частную информацию о том, что, имея хороший персонал

и оборудование, компания “Инспекция новой эры, лимитед” сможет легко выйти на строительный рынок. Возможен вариант, когда и американское оборудование можно будет продавать, и сотрудничество с Научно-исследовательским институтом прочности сварных конструкций окажется возможным.

Личное

**Вводная информация для монитора
компании “Инспекция новой эры, лимитед”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Вы – заместитель директора организации и Вам поставили задачу контролировать ход переговоров, с тем чтобы генеральный директор и глава делегации на переговорах имели независимое представление о переговорах. Вы не должны вмешиваться в переговоры, но если Вы имеете особое мнение по каким-либо пунктам, то Вы можете передать свои замечания.

Вы имеете очень хорошие отношения с директором, и он сказал Вам, что через различные связи нашел очень опытного специалиста по маркетингу и продажам, который работал с Американской компанией инспекционного оборудования, закрывшей свой московский офис в 1998 г. Он хочет вернуться в тот же самый бизнес, но при этом хочет получать 50 тысяч рублей в месяц и 2% от продаж. У директора также есть выход на 5 выпускников Московской коммерческой школы в области маркетинга и бизнеса, которые хотят работать вместе в одной компании. Они могут поступить на работу в Вашу компанию через 3 месяца, когда получают дипломы о высшем образовании.

Через связи в Министерстве энергетики директор может получить кредит в 5 млн руб. под 10% более чем на 5 лет.

Личное

**Вводная информация для финансового директора
компании “Инспекция новой эры, лимитед”
(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)**

Ваша основная работа, как финансового директора организации, заключается в обеспечении экономической эффективности коммер-

ческой деятельности. Вы обязаны тщательно рассматривать предложения генерального директора и коммерческого аналитика и составлять мнение относительно того, являются ли они выполнимыми.

Компания находится в очень хорошей финансовой форме. Имеет 2 млн руб. в банке, и никаких проблем с наличностью. Дальнейший рост ограничен ресурсами персонала. Инспекторы обычно получают 10000 рублей в месяц.

Конфиденциально

Вводная информация для персонала компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда” (Не показывать другим командам!)

Компания имеет товарооборот в 200 млн руб., из которых 130 млн. руб. поступают от инспекционной работы. Работы для всего персонала недостаточно. Имеются приблизительно 300 инспекторов, обученных по старым методикам, но работа есть только для 100 из них. Существует острая потребность в переобучении, причем в штате нет квалифицированных преподавателей. План состоит в том, чтобы приобрести у Научно-исследовательского института прочности сварных конструкций права на производство нового оборудования и, обучив персонал, расширить деятельность по предоставлению услуг.

Подсказки по проведению переговоров

Во время первой встречи попробуйте понять мотивацию института и собрать информацию, которая Вам понадобится, чтобы сделать предложение. Предложение должно касаться некоторого партнерства по производству оборудования и проведению обучения. Вы хотели бы продолжить деятельность по оказанию инспекционных услуг, поскольку у вас полно персонала, но вам необходимо все реорганизовать. Идите на первые встречи с некоторой идеей насчет того, какого сорта соглашение Вы хотели бы добиться, но будьте готовы, чтобы принять другие варианты, если другая сторона окажется более убедительной. В перерыве между переговорами коммерческий аналитик Института может подойти к Вам за необходимой ему информацией. Вам предстоит решить, что именно вы должны ему сказать.

Во время второй встречи вы должны сделать предварительное предложение. Задайте вопросы, чтобы попробовать понять их ис-

тинные мотивы и предложите усовершенствование их предложений. Будьте очень четки относительно условий соглашений. Удостоверьтесь, что они понимают то, что Вы примете и то, чего Вы не будете принимать. Постарайтесь выяснить, что предлагают другие компании.

В ходе третьей встрече Вы должны улучшить ваше предложение, принимая во внимание позицию института. Это соглашение очень важно для вас. Приложите все усилия, чтобы его получить. Попытайтесь обдумать иные, нежели финансовые, аргументы, которые помогут завершить дело.

Личное

Вводная информация для генерального директора компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Как генеральный директор, Вы несете полную ответственность за компанию, в том числе и в случае заключения соглашений о партнерстве и расширении бизнеса. Ваша задача – руководить переговорами через вашего главу делегации и координировать работу всего персонала, чтобы предложения были подготовлены и надлежащий анализ проведен в соответствии с планом.

Вас очень беспокоит будущее. Большинство персонала компании получает номинальную заработную плату, но работает не эффективно. Компания близка к закрытию, сокращение уже на повестке дня. У Вас личные обязательства перед персоналом, и Вам очень хочется завершить дело с НИИ прочности сварных конструкций. В случае необходимости Вы готовы пойти на компромисс в области предоставления услуг, если они передадут Вам технологию. Однако Вы предпочли бы сохранить весь бизнес своей компании, если возможно. Вы очень напуганы конкуренцией с компаниями “Инспекция новой эры, лимитед” и “Инспекционные услуги Нефтепрома”. Союз с ними, возможно, единственный путь, чтобы не быть выброшенным из бизнеса.

У вас имеются производственные площади, и Министерство строительства предложило беспроцентный кредит в 50 млн руб., если Вы возьметесь организовать производство.

Личное

Вводная информация для главы делегации на переговорах компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда2

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Вы ответственны за коммерческую деятельность вашей компании и ведете основные переговоры от ее имени. Вы проводите большинство встреч сами, но в случае необходимости директор или другой член команды могут подключаться.

Ваш коммерческий опыт подсказывает Вам, что основная возможность связана с изменениями в нормативах. Объединив усилия с НИИ прочности сварных конструкций, можно сохранить свою долю рынка в строительном секторе, утроить долю рынка в энергетическом секторе, а также, возможно, удастся выиграть какие-нибудь заказы в нефтяном секторе.

Личное

Вводная информация для коммерческого аналитика компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Вы ответственны за маркетинговые исследования в организации, готовите бизнес-план партнерства и даете советы генеральному директору, финансовому директору и лицу, ведущему переговоры.

Количество обученного персонала в области маркетинга и продаж мало и до сих пор вся надежда была на постоянных клиентов. Вы считаете, что цены должны быть пересмотрены, особенно для клиентов из энергетического сектора и для сооружений в больших городах. Новые нормативы дадут возможность начать сначала. Вы одобряете равноправное соглашение о сотрудничестве с НИИ прочности сварных конструкций, которое охватывает и оборудование, и услуги. Предстоит принять тяжелое решение о сокращении персонала компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”, но это, может быть, путь сохранения некоторых рабочих мест.

Личное

Вводная информация для монитора компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Вы – заместитель директора организации и Вам поставили задачу контролировать ход переговоров, с тем чтобы генеральный директор и глава делегации на переговорах имели независимое представление о переговорах. Вы не должны вмешиваться в переговоры, но если Вы имеете особое мнение по каким-либо пунктам, то Вы можете передать свои замечания.

Вы получаете очень мало информации от своего директора. Вы подозреваете, что он одержим идеей об организации производства, но Вас беспокоит, что персонал, который будет занят производством, состоит в основном из бывших сварщиков с небольшим производственным опытом. Если дело по организации производства пойдет, будет необходимо согласиться на перевод некоторого штата института, с тем чтобы помочь с вводом в действие и обучением производственного персонала.

Личное

Вводная информация для финансового директора компании по проведению сварочных работ и инспекций “Красная Звезда”

***(Не показывать другим, прочитайте это, уберите
и попытайтесь не обращаться к этому снова)***

Ваша основная работа, как финансового директора организации, заключается в обеспечении экономической эффективности коммерческой деятельности. Вы обязаны тщательно рассматривать предложения генерального директора и коммерческого аналитика и составлять мнение относительно того, являются ли они выполнимыми.

Вы очень обеспокоены финансовым положением компании, которая имеет долг в 5 млн руб., на который следует выплачивать в качестве процентов 1 млн руб. в год. Наличные средства – всегда проблема, заработная плата часто выдается с опозданием, поставщики не получают оплату, и приходится платить наличными, чтобы полу-

чить материалы. Офисные системы должны быть заменены, имеется нехватка квалифицированного коммерческого персонала. Требуется много средств на отопление большого старого здания и необходимо выплачивать высокую арендную плату Министерству общественных работ. Инспекторы в настоящее время получают 3000 рублей в месяц, если есть работа, и 600 рублей, если работы нет.

Специальная тема 5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, СЕБЕСТОИМОСТЬ И ОЦЕНКА СТОИМОСТИ

Аннотация

Ценообразование – один из наиболее трудных аспектов бизнеса. Ключевое значение ценообразования состоит в формировании оборота, причем зачастую это самый важный фактор, определяющий оборот. Цена также определяет прибыль и инвестиционные возможности. Калькуляцию себестоимости продукции часто путают с ценообразованием. Между тем ценообразование и себестоимость связаны не таким простым образом. Вычисление себестоимости более важно при принятии решения об участии в тендерных торгах или о выходе на рынок в целом. В работе даются рекомендации по определению оптимальной цены и по принятию решения об участии в тендере. Особое внимание уделяется рынку услуг, предоставляемых компаниям, но также освещается продажа готовой продукции, специализированные системы и лицензирование технологий. Обсуждается также образование совместных венчурных предприятий и соглашение о долевом разделении инвестируемого капитала.

Содержание

Аннотация

1. Введение
 2. Максимизация выручки с помощью ценообразования
 3. Ценообразование в условиях конкуренции
 4. Ценность для потребителя
 5. Максимизация прибыли посредством сегментации рынка
 6. Калькуляция себестоимости и оценка прибыли
 7. Когда участвовать в тендере
 8. Трансфертное ценообразование
 9. Оценка стоимости технологии
 10. Оценка стоимости активов при организации совместных предприятий и партнерств
 11. Выводы
- Приложение: Дисконтированный денежный поток

1. ВВЕДЕНИЕ

Когда бюджетные организации впервые сталкиваются с коммерческой практикой, вопрос об установлении цены на собственные продукты и услуги, как правило, представляет большую проблему. Ценообразование – трудная задача, требующая большой работы. Фирмы обычно не любят делиться своей практикой ценообразования. При недостатке опыта люди обычно конструируют цену как сумму себестоимости и желаемой прибыли. Этот подход несет две опасности: достаточно ли высока цена для максимизации прибыли и достаточно ли она низка для победы в тендере. Нахождение ответа на эти вопросы не легко, и в критической степени зависит от уровня ресурсов и конкуренции.

Теория ценообразования, предлагаемая классической экономической наукой, не вполне пригодна для научного бизнеса. Однако имеет смысл познакомиться с классической теорией в качестве исходной точки, а также ради введения терминологии. На рис.1 показана классическая кривая спроса и предложения. В целом спрос увеличивается при снижении цены, а предложение увеличивается с ростом цены. В точке пересечения кривых спроса и предложения определяется цена. Такова теория, но она не указывает, как оптимизировать цену. На практике при продаже товаров в больших количествах продавец варьирует цену, чтобы максимизировать прибыль.

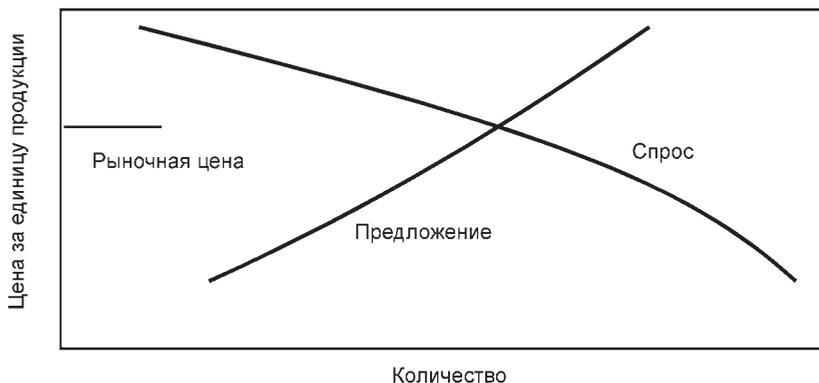


Рис. 1. Классическая экономика спроса и предложения.

Рассмотрим кривую спроса и оптимизацию рыночной цены. Простейший случай – монополия, т.е. только один продавец, так что кривая спроса относится к количеству товара, поставляемому этим про-

давцом. Чтобы оптимизировать цену, нужно оптимизировать прибыль. Прибыль p вычисляется по простой формуле:

$$p = \text{Выручка} - \text{Себестоимость}.$$

Выручка и Себестоимость – функции поставляемого количества. Простое вычисление показывает, что прибыль максимальна, когда:

$$\frac{d}{dD} (\text{Выручка}) = \frac{d}{dD} (\text{Себестоимость}),$$

где D – спрос (demand), который в данном случае равен произведенному количеству товара или объему поставки. Это важный результат экономической теории, обычно формулируемый следующим образом: прибыль максимальна, когда добавочный доход равен добавочной себестоимости. Добавочный доход – это выручка от продажи лишней единицы продукции, а добавочная себестоимость – это себестоимость производства этой лишней единицы. Мы вернемся к этому отношению позже, при более подробном рассмотрении вычисления себестоимости.

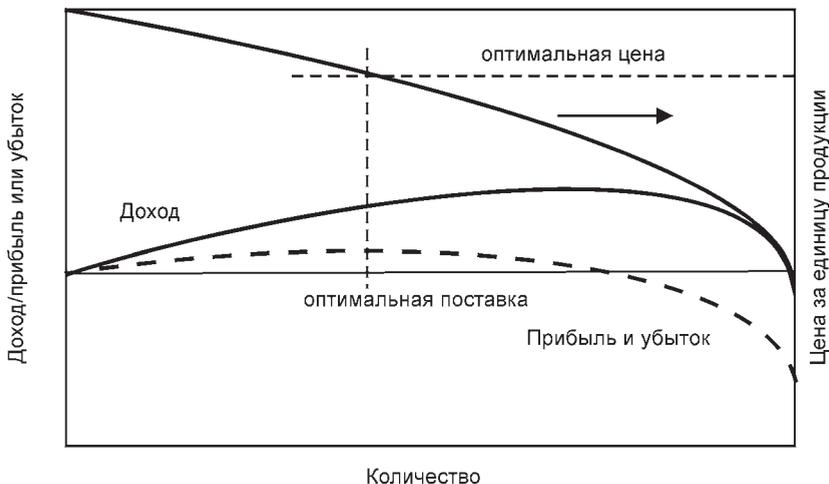


Рис. 2. Оптимизация цены путем оптимизации производства (случай монополий).

На рис.2 показан пример оптимизации прибыли в случае монополии. Важно отметить, что максимум выручки может быть получен при более низкой цене, но из этого не обязательно следует, что будет получена прибыль. В приведенном примере максимальная прибыль

достигается при меньшем объеме производства при гораздо более высокой цене. Интервал изменения объема производства, в котором прибыль близка к максимальной, довольно широк. Принятие решений на этой основе требует знания кривой спроса. Если рынок имеет достаточный размер, то эта информация отслеживается и известна коммерсантам. Такая информация без большого труда определяется с помощью варьирования цен.

Другая часто встречающаяся ситуация, в которой можно применить этот метод – полностью конкурентные оптовые рынки – товарные биржи. Здесь кривая спроса практически плоская. Существует рыночная цена, которая определяется независимо на большом возможном внутреннем национальном рынке. В этом случае цена не поддается оптимизации, но прибыль, тем не менее, может быть максимизирована за счет себестоимости. Максимальная прибыль достигается, когда добавочная себестоимость равна рыночной цене единицы продукции.

2. МАКСИМИЗАЦИЯ ВЫРУЧКИ С ПОМОЩЬЮ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Вернемся к научному сектору и попробуем рассмотреть максимизацию прибыли в этой ситуации. Оптимизация с помощью изменения объема производства здесь не столь полезна, поэтому будем рассматривать в качестве основной переменной цену за единицу продукции. На рис. 3 отображена та же самая информация, что и на рис. 2, но выраженная в терминах цены, а не объема производства. Мы ясно видим, что существует цена, ниже которой прибыль отсутствует, и четкий оптимум цены, при котором прибыль максимальна. Мы максимизируем именно валовую прибыль. Прибыль на единицу продукции растет при росте цены, но объем продаж неминуемо снизится и прибыль упадет.

Проанализируем подробнее. Цена, соответствующая оптимальной прибыли, может быть вычислена через валовую прибыль p , находимую по формуле:

$$p = \text{Выручка} - \text{Себестоимость} = P_u \times D - \text{Себестоимость} = (P_u - C_u) \times D - F,$$

где P_u – цена за единицу продукции, C_u – себестоимость единицы продукции по переменным затратам, D – спрос (количество единиц продукции) и F – постоянные затраты. D есть функция P_u , как показано на рис. 1, поэтому максимальная прибыль вычисляется диффе-

ренцированием p по P_u и приравниванием производной нулю. Прибыль максимальна при:

$$D + (P_u - C_u) \frac{dD}{dP_u} = D - (P_u - C_u)D' = 0$$

или

$$E = D'(P_u)P_u/D(P_u) = P_u/(P_u - C_u), \text{ а именно когда } P_u = C_u E / (E - 1),$$

где E определяется как эластичность спроса, а $P_u - C_u$ есть валовая прибыль на единицу продукции. Высокая эластичность снижает оптимальную цену, низкая эластичность ее повышает. То есть определение оптимальной цены есть вопрос определения эластичности цены. Это относительно легко сделать в цепочке супермаркета, отследив изменение спроса при вариациях цены, но гораздо труднее для продавца технической продукции, даже если она продается не в единичном количестве. В подобных случаях для определения эластичности обычно проводятся маркетинговые исследования путем опроса потенциальных потребителей, какую цену они могли бы заплатить за данный продукт. Преимущество использования цены в качестве переменной состоит в охвате конкурентных ситуаций, когда кривая спроса включает эффект замены конкурентами и может быть определена экспериментально.

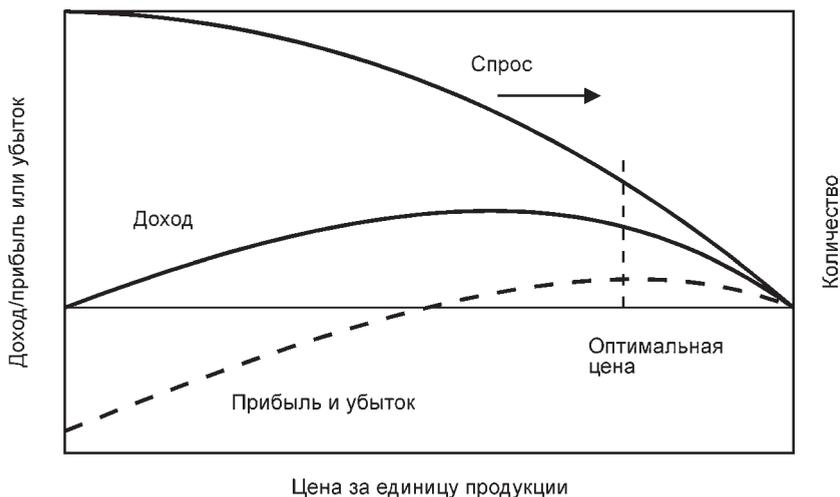


Рис. 3. Оптимизация прибыли с помощью цены.

Нужно понять, какую роль в этой проблеме играют постоянные затраты. Постоянные затраты определяют цену за единицу продукции, при которой возможно получение прибыли, но они не влияют на оптимальную цену. Снижение постоянных затрат увеличивает интервал, в котором возможно получение прибыли. Увеличьте существенно постоянные затраты, и вы лишитесь малейшего шанса на получение прибыли. Мы обсудим это позже. Разность между доходом и суммой переменных затрат $(P_u - C_v)D$ называется валовой прибылью. Именно ее вариация определяет оптимальную цену, т.е. цену, максимизирующую прибыль или минимизирующую убытки.

Для многих расчетов переменные затраты на единицу продукции можно считать постоянными, т.е. не зависящими от объема производства. Впоследствии при рассмотрении более сложной модели калькуляции себестоимости мы исследуем эффект от переменности затрат на единицу продукции.

Пример 1: Вычисление оптимальной цены через эластичность спроса

Предположим, что исследование рынка показало, что вы могли бы продать 300 единиц продукции (DA) по цене \$40 за штуку (PA) и 200 единиц (DB) по цене \$50 (PB). Оценка эластичности спроса дается формулой:

$$E = -D'P_u/D \approx (\ln DB - \ln DA) / (\ln PA - \ln PB) \approx 1.82.$$

Оптимальная цена есть себестоимость единицы продукции по переменным затратам $\times E/(E-1)$. При себестоимости единицы продукции \$20 наилучшей ценой будет \$44.39. Это позволит вам продать 248 единиц с прибылью \$24.39 за штуку и получить совокупный доход \$6048.72.

На первый взгляд есть большая разница между определением цены на единичный товар по сравнению с продуктами и услугами, продаваемыми серийно широкому потребителю, но базовые принципы в обоих случаях одинаковы. Самое важное различие состоит в том, что образование цены на единичный товар затруднено недостатком статистических данных для построения кривой спроса. Для товаров, продаваемых поштучно, предлагается кривая вероятности продажи (рис.4), характеризуемая ценой P_1 , при которой продажа

состоится наверняка, и ценой P_2 , при превышении которой продажа наверняка не состоится. Мы не знаем форму этой вероятностной кривой между двумя фиксированными точками, так что для упрощения выкладок будем считать ее прямой.

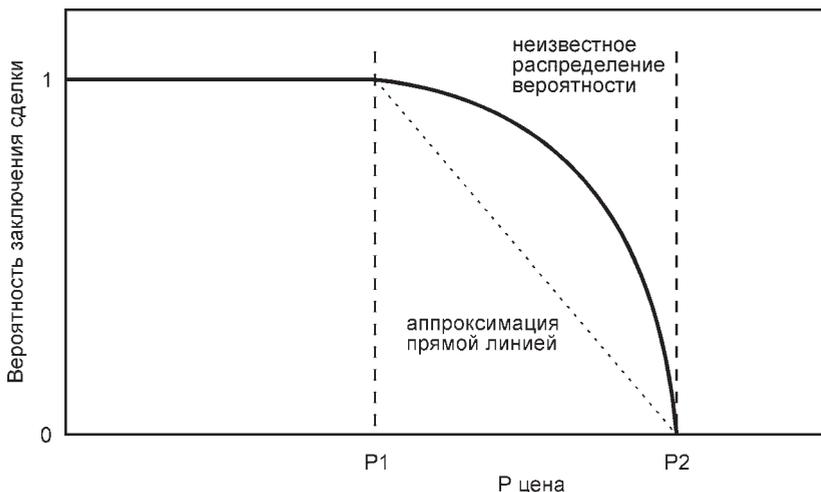


Рис. 4. Влияние цены на вероятность заключения сделки для одиночных продаж.

Для оптимизации прибыли требуется сопоставить вероятность заключения сделки с прибылью от продажи, вычисляемой как $P - C$, где P — цена, а C — себестоимость (в идеале — себестоимость по переменным затратам, о чем будет сказано ниже). Таким образом, речь идет о валовой прибыли. Оптимальная цена должна обеспечивать максимум произведения вероятности продажи на прибыль, см. Рис.5. В данном случае вероятность заключения сделки между P_1 и P_2 аппроксимирована прямой линией.

Существуют три возможных решения в зависимости от соотношения себестоимости с двумя фиксированными точками P_1 и P_2 :

- I. при $C > P_2$ прибыли нет,
- II. при $P_1 > 0,5(C + P_2)$ прибыль оптимальна, когда $P = P_1$,
- III. иначе прибыль оптимальна, когда $P = 0,5(C + P_2)$.

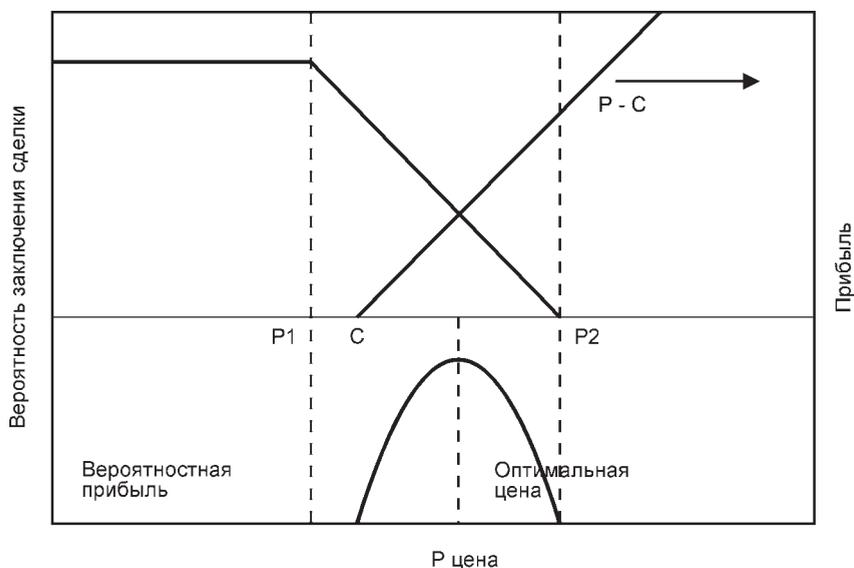


Рис. 5. Нахождение оптимальной цены для одиночных продаж.

Чтобы установить цену для одиночных сделок, нужно просто оценить $P1$ и $P2$. Это нетрудно при наличии некоторого опыта ценообразования. Вот несколько предложений по определению $P1$ и $P2$:

P1	P2
Минимальная стоимость выполнения работы конкурентами	Ориентировочная цена для покупателя
10% от реальной ценности продукта для потребителя	Наличный бюджет покупателя
Самая низкая цена у конкурентов	20% от ценности продукта для потребителя
Цена у конкурента при продаже со скидкой	Цена у самого дорогого конкурента
Базовая рыночная цена	Опубликованные цены конкурентов
	Цена, при которой была заключена предыдущая сделка (уточненная)

Пример 2: Оптимизация цены при объявлении тендера

Предположим, что правительственная организация объявила тендер на поставку оборудования. Они назначили стартовую цену \$2M. Очевидно, вы не сможете выиграть тендер, если ваша цена превысит стартовую, т.е. $P_2=2$. Ваш прошлый опыт подобных продаж показывает, что ни один конкурент не в состоянии предложить цену ниже \$1.5M, так что $P_1=1.5$. Ваша себестоимость поставки (по переменным затратам) составляет \$1.6M, т.е. $C=1.6$. В первом приближении цена равна $(P_2+C)/2= \$1.8M$. Это выше P_1 , так что оптимальной ценой будет $P=1.8$, что принесет вам прибыль в \$0.2M.

Если ваши переменные затраты составляют \$0.5M, то $(P_2+C)/2= \$1.2$. В этом случае оптимальная цена равна $P=P_1=\$1.5M$. Если переменные затраты равны \$2.1M, то участвовать в тендере нет смысла.

3. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

В условиях рыночной конкуренции существенное значение имеет хорошее понимание как своих клиентов, так и конкурентов. Прежде всего следует установить, сформировалась ли уже рыночная цена. Важно знать цены своих конкурентов. Чтобы почувствовать рыночные цены, запросите у конкурентов прайс-листы и рекламные материалы (или попросите дружественную организацию достать их). Хороший способ разведки рынка – посещение торговых выставок, но часто большое количество информации можно найти просто в Интернете. Публикация результатов тендеров, объявляемых правительственными организациями, также может стать для вас источником статистики по ценам на различные типы работ. По возможности устанавливайте дружеские отношения с персоналом конкурента: это не только поможет вам при поиске информации для ценообразования, но и, возможно, приведет к превращению конкурента в клиента или партнера. Короче, конкурентов надо знать так же хорошо, как и клиентов, а клиентов – так же хорошо, как самих себя. Однако не забывайте, что промышленный шпионаж – это преступление (и что свою информацию по ценообразованию тоже нужно защищать).

Конечно, и покупатели тоже не так просты. Они не всегда берут товар по рыночной цене. Когда покупатель платит больше рыночной цены, это называется покупка с премией, а когда меньше – это покупка со скидкой (дисконтом). За хорошо известные или стандартные услуги покупатели, особенно имеющие влияние на рынке, обычно платят со скидкой – например, если речь идет об основном потребителе данного продукта или услуги. Некоторым престижным покупателям компании делают скидки в рекламных целях, чтобы иметь возможность объявить, что такие-то покупают их товар.

Факторы, влияющие на цену, называются покупательскими факторами. В основном это факторы, влияющие на предпочтения покупателей. Некоторые из них перечислены ниже.

Факторы, понижающие цену	Факторы, повышающие цену
<p>Некачественная работа в прошлом, плохая репутация</p> <p>Медленность доставки</p> <p>Продажа другими по демпинговым ценам</p> <p>Узость номенклатуры</p> <p>Перенасыщенный рынок</p> <p>Повышенный риск (политический, экономический и пр.)</p>	<p>Срочность доставки</p> <p>Гарантированность поставок</p> <p>Хорошая репутация - качество, доставка</p> <p>Номенклатура выше обычной</p> <p>Дополнительные услуги, документация, консультации</p> <p>Предоставление кредита (особенно важно для России)</p> <p>Гарантии</p>

Сюда же относится брендинг (brand name – торговая марка). Создание торговой марки и ее популяризация очень эффективны при повышении цен, при одновременном сохранении своих позиций на рынке. Конечно, постоянство качества – определяющий момент эффективности работы под торговой маркой.

До сих пор мы говорили о т.н. тактическом ценообразовании, т.е. об установлении цены для заключения конкретной сделки. Но цена также является инструментом завоевания доли на рынке, дающей возможность контролировать рынок. Это называется *стратегическим ценообразованием*. В некоторых случаях стратегическое ценообразование может приводить к намеренным кратковременным убыткам. На рынке потребительских товаров это называется “лиди-

рование через убыток”, будучи примененным к отдельным избранным товарам в более широком диапазоне. Оно может применяться для ознакомления покупателей с новыми продуктами или для устранения конкурента. Однако следует соблюдать осторожность, чтобы не приучать потребителя к низким ценам (кондиционирование цен).

Конечно, есть способ преодолеть конкуренцию, сделав свою организацию единственным участником тендерных торгов. В некоторых ситуациях покупатель бывает рад предложить контракт единственному подрядчику. Проведение тендера требует много времени и денег, хотя он может быть обязательным условием для правительственных заказов. Имея хорошие отношения с клиентом, можно убедить его, что вы обеспечите ему высококачественный продукт по конкурентоспособной цене. Если тендер необходим, можно употребить свое влияние, чтобы покупатель составил спецификацию тендера в вашу пользу. Например, если вы способны обеспечить лучшие характеристики, чем ваш конкурент, то убедите покупателя, что ему необходим именно тот уровень, который можете достигнуть только вы. Опять же необходима осторожность, так как в некоторых странах сговор между покупателем и поставщиком является незаконным деянием.

4. ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ

В некоторых случаях конкуренция отсутствует, например:

- I. Клиент обязан иметь данный продукт/услугу согласно нормативам.
- II. Вы предлагаете продукт, имеющий явные преимущества над уже существующим.
- III. Вы предлагаете новый продукт, потребность в котором не очевидна покупателю, но который предоставляет ему явные преимущества.

В этих ситуациях рыночная цена часто не определена, так что клиент становится единственным источником информации. Здесь есть три возможности:

- Вы можете попытаться оценить ценность продукта для покупателя (см. ниже).
- Вы можете попросить самого покупателя определить цену.
- Или же вы можете попробовать выяснить, есть ли у клиента дефицит бюджета.

Во всех этих случаях вы получите верхнюю оценку суммы, которую может заплатить клиент, т.е. P2. В отсутствие величины P1 опти-

мальную цену можно вычислить как среднее между себестоимостью по переменным затратам и $P2$, т.е. цена равна $(C + P2)/2$.

Если контракт не выставляется на тендер, то есть возможность договориться с покупателем. Исходной точкой переговоров является верхний предел $P2$, по ходу цену можно сбавить, если при этом сохраняется достаточный уровень прибыли от сделки. Характерная особенность культуры переговоров с китайскими и корейскими организациями – их последняя, финальная попытка снизить цену часто предпринимается после окончания официальной части переговоров, когда вы уже уверены, что соглашение достигнуто. Неплохо прибегнуть к этому моменту порядка 10% цены, чтобы уступить их на этом финальном шаге. Не получить скидки – значит для них потерять лицо, что может привести к аннулированию контракта. Японцы преодолели эту традицию, и переговоры с ними – честное соревнование в искусстве компромисса. Кроме того, японцы часто готовы связать цену с другими факторами, предоставляющими вам преимущества.

Пример 3: Ценность от снижения себестоимости

Продукт снижает себестоимость единицы продукции у потребителя на \$1. В течение следующих 10 лет он рассчитывает произвести 1000 штук за первый год, 2000 – за второй и 3000 – в год последующие 8 лет. Беря 10-процентную ставку дисконтирования, по формуле из Приложения получаем ценность для потребителя \$15,789 против \$27,000 непосредственной экономии в наличном исчислении.

Давайте поближе взглянем на ценность для потребителя. В некоторых случаях она может быть оценена непосредственно, например, если продукт дает потребителю снижение издержек производства. Это снижение можно просуммировать по времени и вычислить текущую величину посредством дисконтирования денежного потока. Если нет других издержек, то эта экономия означает снижение себестоимости по переменным затратам и идет непосредственно в доход. Потребитель, конечно, не станет платить цену, равную суммарной экономии, потому что иначе он не получит прибыли. Концепция долевого разделения суммарной экономии полезна и является предметом торга, но это в большой степени зависит от убежденности потребителя в реальности экономии. На практике потребители, как прави-

ло, рассчитывают, что продавец запросит с них порядка 10% выгоды. Для иллюстрации представьте себе, что вам предлагают прибор, который экономит 5% бензина в вашем автомобиле, на чем вы будете сберегать порядка \$100 в год. Примерная ценность продукта для вас на настоящий момент составляет \$600 (за 10 лет службы прибора). Сколько вы готовы за него заплатить?

Во многих случаях выгода менее осязаема, например когда она состоит в повышении безопасности или снижении воздействия на окружающую среду. На Западе сейчас появилась тенденция оценивать такую выгоду количественно с использованием стандартных величин стоимости смерти, болезни, загрязнения среды, улучшения или ухудшения жизненных условий. Там, где нормативы требуют определенного оборудования для контроля безопасности или экологии, монопольный производитель имеет весьма сильную позицию при назначении цены. По этой причине многие правительства контролируют цены на оборудование, связанное с безопасностью.

5. МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ ПОСРЕДСТВОМ СЕГМЕНТАЦИИ РЫНКА

Важный способ увеличения потенциала получения прибыли – это использование сегментации рынка. На рис. 6а показано, как выводится валовая прибыль от одного рыночного сегмента по кривой спроса на данный продукт. Совокупный доход есть площадь прямо-

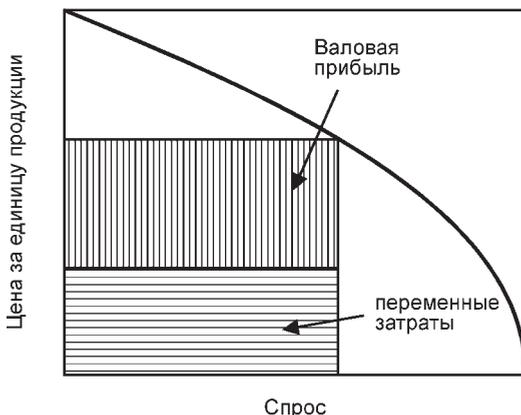


Рис. 6а. Прибыль от одного рыночного сегмента.

угольника, ограниченного ценой P1. Валовая прибыль есть часть этого дохода за вычетом себестоимости по переменным затратам, соответствующей данному уровню производства.

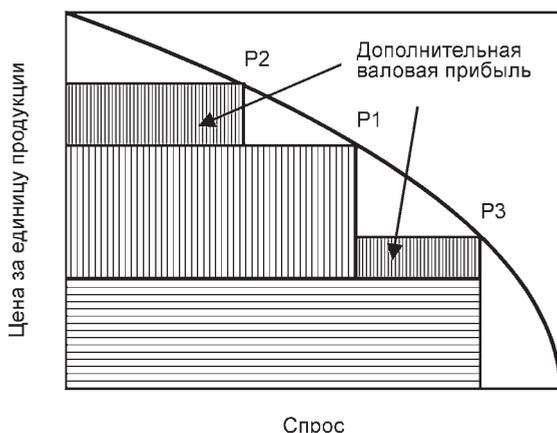


Рис. 6b. Прибыль от множественных рыночных сегментов.

На рис. 6b показан эффект от сегментации рынка посредством добавления еще двух уровней цен P2 и P3. P2 — более высокая цена, доступная лишь небольшой части рынка, прежде покрывавшегося P1. P3 гораздо ниже, она добавляет еще один блок спроса. В результате валовая прибыль существенно увеличивается за счет как более высокого, так и более низкого ценового сегмента. Подобное добавление сегментов всегда повышает доход, при этом вырастет и прибыль, если цена за единицу продукции превышает ее себестоимость по переменным затратам. Но почему кто-то станет покупать продукт по высокой цене, если его можно найти по более низкой?

Секрет сегментации рынка с помощью цен состоит в дифференциации продукта и доступного рынка. Один очевидный пример — рынки, разделенные географически. Представьте себе научный продукт, имеющий сбыт в России, Японии и Китае. Ясно, что на этих трех рынках структура цен будет очень разная. Некоторые западные фирмы придерживаются жесткой стратегии ценообразования на свои научные продукты по всему миру. Понятно, что при этом они недобирают прибыли на рынках с высокой стоимостью и недобирают продаж на рынках с низкой стоимостью. Требуются каналы распределения продукции, не допускающие перекрестных продаж между

разными рынками. Это легче всего достигается для продуктов, зависящих от местных услуг по установке или сопровождению.

В первом примере дифференциация продукции не проводится, полагаясь на изолированность рыночных сегментов. Хороший пример сочетания дифференциации продукта и рынка – продажа авиабилетов. Большинство авиабилетов продаются как бизнес-класс (оплата по полному тарифу), экскурсионные билеты/экономический класс и билеты по льготным тарифам. Авиалинии работают с большими постоянными затратами и относительно малыми переменными, поэтому им необходимо заполнять самолеты пассажирами, оплачивающими перелет. Основной продукт для всех один – транспортировка из одного пункта в другой. Дифференциация создается путем ограничений и уровня обслуживания. Места бизнес-класса, оплачиваемые по полному тарифу, предоставляют полную свободу изменения даты полета или отказа от полета с возвратом денег. Экскурсионные билеты/экономический класс продаются с некоторыми ограничениями по использованию билета; изменения возможны при условии доплаты. Билеты по льготным тарифам продаются лишь в низкий сезон, часто лишь незадолго до вылета и с ограничениями по срокам. Ни одно из этих условий не влияет сколько-нибудь значительно на переменные затраты. Варьирование уровня сервиса – предоставление в бизнес-классе отдельных залов ожидания, еда лучшего качества, больше персонала на одного пассажира и более широкие кресла – все это увеличивает переменные затраты, но в гораздо меньшей степени, чем гигантская разница в ценах.

Разумное использование сегментации рынка может принести большую пользу бизнесу, особенно если постоянные затраты значительны и имеются резервные мощности. Весьма полезное упражнение – попытаться найти способы возможной сегментации рынка, но следует проявить осторожность, чтобы не уничтожить базовый бизнес.

6. КАЛЬКУЛЯЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ И ОЦЕНКА ПРИБЫЛИ

В этом разделе мы рассмотрим себестоимость и ее влияние на прибыль, но с точки зрения менеджера, желающего оптимизировать прибыль, а не обычного бухгалтера. В любом случае бухгалтерские правила различны в разных странах, но базовые экономические принципы везде одинаковы. И самый важный аспект – влияние на прибыль переменных и постоянных затрат.

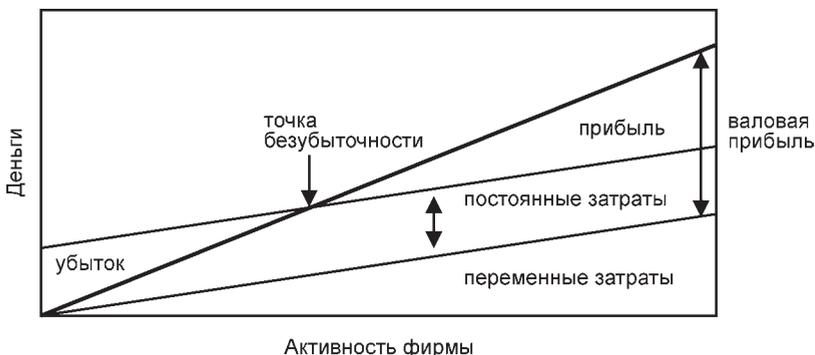


Рис. 7. Зависимость прибыли от активности.

На рис.7 показано изменение прибыли в зависимости от оборота для простого случая линейной зависимости переменных затрат от уровня производства. Разность между выручкой (ценой проданного товара) и переменными затратами называется валовой прибылью. При условии превышения цены за единицу продукции над переменными затратами на ее производство вы получите положительную валовую прибыль. Доход сверх покрытия переменных затрат идет на покрытие постоянных затрат. Конечно, чтобы получать реальную прибыль, деловая активность должна превышать определенный уровень, обеспечивающий покрытие постоянных затрат

На самом деле переменные затраты действительно линейно зависят от объема производства в довольно широком интервале изменения последнего, но при высоких уровнях производства они начинают расти быстрее, эффективно определяя максимальный объем производства для конкретного оборудования. То же справедливо для людских ресурсов. Команда консультантов будет справляться с неким кругом обязанностей, но если вы заставите их выйти за этот круг, они станут работать менее эффективно.

Но что такое постоянные и переменные затраты и куда отнести затраты на персонал? Переменные затраты – это те, которые возникают в результате выполнения работы. Например, закупка сырья и других компонент, дополнительные расходы на техобслуживание, на оплату работников, нанятых по контракту, стоимость специальных установок, дополнительные расходы на связь и транспорт и пр. Постоянные затраты вы несете независимо от уровня производственной активности. Например, административные расходы и расходы на хозяйственное обслуживание, ежегодное профилактическое об-

служивание, охрану и пр. Расходы на маркетинг и реализацию продукции, подготовку предложений и участие в тендерах следует отнести к постоянным затратам, даже если они на самом деле связаны с конкретным проектом.

Важный вопрос – являются ли прямые расходы на персонал постоянными или нет. Это зависит от временных затрат на изменение количества персонала. Во многих организациях количество персонала невозможно изменять оперативно, причем увольнение и набор персонала требует расходов – это особенно справедливо по отношению к высококвалифицированному техническому персоналу. Если число персонала можно увеличивать и уменьшать достаточно оперативно, то расходы на персонал можно относить к переменным. Если быстрое изменение невозможно, их следует считать постоянными. В России существует положение, когда федеральный бюджет платит работникам базовый оклад, и им разрешается работа в оплачиваемых проектах. Тогда оплата, идущая сверх оклада, будет считаться переменными затратами.

Нам нужно также рассмотреть другие финансовые аспекты, влияющие на баланс предприятия, как то: запасы сырья, снижение стоимости активов, выплата процентов за займы и пр. Хотя эти пункты не влияют на вычисление цены, но они существенно влияют на прибыль. Амортизационные отчисления подобны постоянным затратам в том, что их приходится выплачивать все время, начиная с момента их заявления. Исключением является случай, когда оборудование приобретается специально для проекта и не может быть отнесено к постоянному капиталу (т.н. покупка на текущие доходы). Его следует отнести к постоянным затратам, но такой практикой не следует увлекаться, если только это оборудование не будет использоваться в дальнейшем для других целей. Также, если для предварительных закупок по проекту берется кредит, то проценты следует считать частью производственных затрат. Для долгосрочных проектов с редкими платежами следует принимать во внимание снижение дохода из-за “незавершенной продукции”, но для вычисления таких тонкостей требуется помощь квалифицированного бухгалтера.

Часто постоянные затраты переводятся в переменные с помощью нормативных ставок накладных расходов. Это можно сделать либо через ставку, основанную на производственных затратах, либо через ставку, основанную на загрузке персонала. Эти величины не следует применять для вычисления теоретической прибыли при назначении цены. Какой бы вид ставки не использовался, оптимальная цена будет завышена, что приведет к уменьшению количества реа-

лизованного продукта или заключенных контрактов. В результате настоящая прибыль окажется меньше теоретической. Цены следует вычислять на основе переменных затрат (истинных переменных затрат), а полные постоянные затраты будут участвовать в вычислении итоговой прибыли.

Пример 4: "Подводные камни" при определении цены на основе нормативных ставок накладных расходов

В Примере 1, при постоянных затратах \$4000 итоговая прибыль равна \$2115.68. Рассмотрим эффект от применения нормативной ставки накладных расходов. Мы можем установить ее на основе ожидаемого производства 400 единиц продукции. Переменные затраты будут равны \$8000, а т.к. на единицу продукции приходится \$10 накладных расходов, это увеличивает переменные затраты на 50%. Вычислив оптимальную цену через величину эластичности, мы получим \$54.66. Это даст величину спроса примерно 166, откуда итоговая расчетная теоретическая прибыль равна \$4093.56, то есть лучше, чем при вычислениях по переменным затратам. Однако реальная прибыль, вычисленная по полным постоянным накладным расходам, равна $166 \times (54.66 - 20) - 4000 = \1753.56 , что существенно хуже, чем первоначальная величина. Таким образом, применение нормативной ставки привело к уменьшению спроса (и, возможно, доли рынка) и снижению прибыли относительно оптимальной.

Вычисление теоретической прибыли через нормативные ставки накладных расходов может повлиять на принятие решения о том, браться или нет за данный заказ. Особенно в тех случаях, когда загрузка персонала меньше, чем 100%, или количество персонала можно легко увеличить, валовая прибыль и ценообразование на основе переменных затрат служит гораздо более надежным показателем того, стоит ли браться за эту работу. Другими словами, если вы ожидаете простоя своих ресурсов, нужно браться за любую работу, которая даст вклад в покрытие постоянных затрат.

Лучший способ иметь дело с накладными расходами – это разделить большую организацию на ряд меньших подразделений, каж-

Пример 5: Эффект дополнительной работы при простое ресурсов

Представьте ситуацию, когда у вас загружено лишь 50% ресурсов. Пусть у вас 100 человек персонала и постоянные затраты составляют \$200,000. Накладные расходы на единицу персонала составят \$2,000/чел. Если у вас есть заказы на \$500,000, которые влекут переменные расходы в размере \$350,000, то ожидаемая прибыль равна $500,000 - 350,000 - 200,000 = -50,000$, т.е. \$50,000 убытка. Вам предлагают крупный американский контракт на \$300,000, на который потребуется 40 человек и \$225,000 переменных затрат. Вычисляя теоретическую прибыль, вы получите $300,000 - 225,000 - 40 \times 2,000 = \$5,000$, т.е. теоретически заказ убыточен. Однако это рассуждение ошибочно. Проект даст валовую прибыль \$75,000. В сумме с имеющимися заказами он превратит убыток в итоговую прибыль \$50,000. Таким образом, заказ безусловно стоит принять.

дое из которых несет ответственность за свои цены, постоянные затраты и прибыль (т.н. “центры прибыли”, или “центры ответственности”). Каждому можно присвоить некую долю постоянных затрат. Подразделения, в которых постоянные затраты высоки, должны будут доказать, что они в состоянии победить в тендере на контракт, достаточно выгодный для покрытия затрат. Использование ставок накладных расходов, усредненных по всей организации или по большим подразделениям, есть признак негибкой бюрократической структуры; в такой организации трудно контролировать затраты и увеличивать прибыль.

Когда загрузка персонала высока, при назначении цены и калькуляции себестоимости нужно брать в расчет другие факторы. При отсутствии возможности увеличить людские ресурсы вам придется сравнивать ценность различных источников работы. Чтобы сменить один источник работы на другой, нужно быть уверенным, что новый заказ принесет по меньшей мере равную валовую прибыль, если только вы не преследуете какие-либо стратегические цели. Один из способов – прибавить затраты, вызванные переходом к новой работе, к переменным затратам предстоящей работы с целью предста-

вить добавленную стоимость для замененной работы при вычислении оптимальной цены. Такое сложение затрат для восполнения потери дохода при замене заказа называется оценкой упущенной выгоды.

Пример 6: Участие в тендере при полной загрузке.

Рассмотрим завод, который работает с полной загрузкой, производя по госзаказу 10000 единиц/год с переменными затратами \$120/ед. Федеральное правительство оплачивает заказ в размере \$200/ед., что дает валовую прибыль \$80/ед.

Представим, что у завода возникла возможность участия в тендере на зарубежный контракт на производство 2000 ед. более высокой спецификации с переменными затратами \$150/ед. Если обычная цена главного конкурента составляет \$250/ед., то верхний предел цены можно приравнять $P_2 = 250$. P_1 должна быть около \$150, откуда оптимальная цена равна $(150+250)/2 = \$200$. Но при этом валовая прибыль будет лишь \$50/ед. Чтобы валовая прибыль превысила ту, которую дает российский госзаказ, цена должна быть поднята выше \$230.

В качестве альтернативы можно рассмотреть увеличение производства за счет сверхурочной работы. Если сверхурочность добавляет к себестоимости \$20/ед., то переменные затраты становятся \$170. Отсюда оптимальная цена равна $(170+250)/2 = \$210$, а валовая прибыль \$40/ед., что много меньше обычной. Тем не менее работа выгодна, т.к. она принесет \$80,000 прибыли без увеличения постоянных затрат.

При полной загрузке персонала есть разные выходы. Обычно существует три возможности:

- предложить персоналу работать сверхурочно за дополнительную оплату;
- нанять работников по контракту или разместить часть работы у субподрядчиков;
- нанять дополнительный персонал.

Первые два способа увеличивают переменные затраты, что следует учитывать при назначении цены. Увеличение числа постоянно

работающего персонала имеет смысл лишь в случае, если увеличение заказов есть знак реального роста объема работ.

7. КОГДА УЧАСТВОВАТЬ В ТЕНДЕРЕ

Решение вынести продукт на рынок или принять участие в тендере есть результат долгого и сложного процесса, описанного выше. На практике после нескольких опытов это уже не столь трудно и занимает не столь много времени, так как постепенно выстраивается картина состояния дел в данном бизнесе и цен у конкурентов.

Принятие решения об участии – очень серьезное дело: ведь отсутствие заказа означает отсутствие работы, но неудачный тендер может принести вашей организации убыток или повредить ее репутации в будущем. Перед окончательным назначением цены следует оценить возможные риски, угрожающие вашему проекту. Если существует риск, что непредвиденные факторы увеличат затраты, то к переменной составляющей себестоимости нужно прибавить “резерв предусмотрительности”, который уравнивает риск перерасхода увеличением цены, уменьшая при этом вероятность победы в конкурсе.

Если проект, тем не менее, дает разумную валовую прибыль, то дальше остается только рассмотреть способность удовлетворить спецификации контракта и наличие соответствующих ресурсов. Если проект не принесет значительной валовой прибыли, то следует принять решение об отказе от тендера, если только вы не преследуете какие-либо стратегические цели.

Победив в тендере, очень важно проконтролировать затраты по проекту, иначе можно остаться без прибыли.

8. ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

При продаже товара покупателю через дистрибьютора или агента, часто на экспортном рынке, промежуточная цена называется отпускной (трансфертной). Окончательная цена, по которой товар достается покупателю, называется розничной. Их разность называется торговой надбавкой. Трансфертное ценообразование часто контролируется в соответствии с нормативами, особенно при перемещении товара между дочерними компаниями одной группы и при экспорте. Предметом внимания является избежание уплаты налога при трансфере прибыли между организациями. Прежде чем начи-

нать торговлю на экспортном рынке, следует ознакомиться с правилами трансфертного ценообразования. Даже если специальные правила отсутствуют, трансфертное ценообразование является предметом переговоров с дистрибьюторами и торговыми агентами.

Главная забота, как и при назначении любых других цен – максимизация уровня прибыли, только в данном случае речь идет о трансфертной цене. Как и в других случаях, оптимизация прибыли требует знания рынка. Однако, торгуя через дистрибьютора, вы теряете контакт с рынком. Кроме того, дистрибьютор может дополнительно повысить цену за счет перепакетки товара или предоставления местных услуг. Существует пять основных способов образования цены в таких ситуациях; они достаточно прозрачны и могут удовлетворить налоговым правилам.

Неограниченная розничная цена	Товар продается дистрибьютору без указания розничной цены. Трансфертная цена обсуждается с дистрибьютором, как с обычным покупателем. Однако такое условие трудно поддерживать в случае наличия в дистрибьюторском договоре какого-либо долговременного эксклюзива. Можно согласовать эксклюзивную фиксированную цену на фиксированный период.
Рыночная или каталожная цена	Продукт поставляется дистрибьютору по рыночной мировой цене или по цене, опубликованной в каталоге, минус стоимость маркетинга. Это соглашение часто применяется при поставках дочерней компании или СП с целью удовлетворения налоговых требований, розничная цена при этом регулируется с учетом стоимости местного маркетинга и дистрибьюторских издержек.
Доля от прибыли	Трансфертная цена базируется на себестоимости продукта плюс доля прибыли, возникающей от розничной цены. Эта ситуация трудно управляется, но она встречается, когда розничная цена намного превышает цену на местном рынке производителя.
Комиссионные отчисления	Розничная цена фиксируется по соглашению на сколько-то процентов выше отпускной. Это способ, применяемый комиссионными агентами.
Себестоимость плюс...	Розничная цена назначается путем калькуляции себестоимости и прибавления фиксированного процента. Этот способ часто применяется для определения налогооблагаемой прибыли при продаже через местное отделение той же самой компании.

9 ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ТЕХНОЛОГИИ

Обычно технологии продаются на базе действующего патента, но иногда как ноу-хау: выдается лицензия на использование технологии, и выплачиваются авторские отчисления соответственно объему продукции, произведенной с использованием патента. Лицензия может быть выдана на весь срок действия патента, или на меньший период. Лицензия обычно выдается с фиксированным вступительным взносом, уплачиваемым сразу или в рассрочку. Размер отчислений, стоимость лицензии, период рассрочки – все это предмет для переговоров. Лицензионные выплаты увеличивают фирме постоянные затраты, а авторские отчисления – переменные. К сожалению, оценка стоимости интеллектуальной собственности (ИС) до сих пор не слишком хорошо разработана (в научных или математических терминах). Это вопрос суждений и переговоров (коммерческих и юридических), направляемый, тем не менее, определенными принципами.

Пример 7: Оценка величины отчислений за использование ИС

Предположим, фирме предлагают новую технологию для производства прибора, с лицензионной платой \$1М и отчислениями \$50/ед. в течение 10 лет. Нужно решить, принимать ли эти условия или поторговаться о скидке.

Предположим далее, что постоянные затраты составляют \$3М/год. Освоение и подготовка производства потребуют 2М, капвложения в оборудование – \$5М. На оплату лицензии, освоение и капзатраты потребуется взять кредит, который будет выплачен в течение 5 лет производства. Переменные затраты составят \$200/ед. при цене \$400/ед.

Беря процентную ставку и ставку дисконтирования равными 10%, находим, что поток денежных средств становится положительным на третий год. С учетом дополнительного долга в первые годы, текущее значение накопленной валовой прибыли равно примерно \$15М, а нетто-текущее значение накопленной прибыли \$7.7М. Это выглядит, как хороший бизнес, но нетто-текущее значение дохода владельца лицензии от платы за лицензию и отчислений составит "\$12М. Желательно было бы снизить размер отчислений до \$40/ед., чтобы обе стороны получили по "\$10М. На практике производители рассчитывают на гораздо лучшие условия и занимают жесткую позицию по размеру отчислений и лицензионных выплат.

Во-первых, нужно попытаться оценить выгоду от применения патента. Если продукт совершенно новый, можно попробовать вычислить прибыль на единицу продукции за счет его применения и обговорить авторские отчисления как долю этой прибыли. Этот путь осложнен присутствием постоянных затрат; следует также отдавать себе отчет, что производственная компания понесет расходы по внедрению новой технологии. Как правило, отчисления не превышают нескольких процентов от прибыли на единицу продукции. Если патент вносит усовершенствование в существующий процесс, можно оценить добавочную валовую прибыль и обговорить себе несколько большую долю дохода. Лицензионные выплаты определяются путем переговоров и основываются на соглашении о размере и прибыльности рынка, открываемого данным патентом.

Некоторые фирмы предпочитают, вместо авторских отчислений, выкупить патент, т.е. заплатить фиксированную сумму вместо отчислений. Это чаще случается, когда технология уже применялась некоторое время и начались первые продажи. Покупка патента вместо отчислений переводит переменные затраты в постоянные. Почему фирмы это делают? Обычно покупатель лицензии лучше знает рынок и рассчитывает на рост продаж. Владелец лицензии может согласиться на это, если он испытывает срочную нужду в наличности. Кроме того, патент может быть опровергнут или заменен новейшей технологией, так что оплата наличными – меньший риск. Переговоры о стоимости технологии должны базироваться на анализе ожидаемых в будущем отчислений с использованием дисконтированного денежного потока.

Пример 8: Выкупная цена авторских отчислений

Требуется всего лишь вычислить дисконтированный денежный поток, но трудность заключается в оценке будущих продаж. Представим себе, что в Примере 7 перед самым началом 6-го года пользователь лицензии предлагает владельцу патента выкупить отчисления (равные теперь \$40/ед.) за оставшиеся 5 лет. Пользователь предлагает \$8М. Владелец "чует подвох". Текущая стоимость отчислений, в предвидении производства 50,000 ед/год в течение оставшегося периода дает сумму отчислений около \$7.4М. Очевидно, пользователь лицензии рассчитывает продавать больше, чем указано в его бизнес-плане. Обеим сторонам нужно договариваться о сумме выкупа на базе своего знания рынка.

10. ОЦЕНКА СТОИМОСТИ АКТИВОВ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПАРТНЕРСТВ

Для учреждения совместного предприятия (СП) необходимо соглашение о стоимости активов и разделе прибыли. В подобных переговорах важно, чтобы все партнеры понимали, чего они ожидают от своего СП и друг от друга. Переговоры по стоимости активов и разделе дохода должны основываться на взаимном доверии и на сильном желании запустить всех участвующих сторон работу СП. Кроме того, в основе СП должен лежать крепкий бизнес-план, четко определяющий потребность в активах и рабочем капитале и обосновывающий их не только будущей прибылью, но и будущими денежными потоками.

Создание фирмы требует активов, таких, например, как оборудование и оборотные средства для покупки расходных материалов и оплаты персонала. И уровень активов, и объем оборотных средств являются переменными, которые подлежат определению. Вместо приобретения оборудования в собственность, фирма может взять его в аренду. В целом чем ниже уровень активов, тем больше требуется оборотных средств. Оборотные средства могут появиться из капитала, т.е. наличность предоставляется фирме пайщиками, или за счет долга, т.е. займа в банке или кредита из другого источника. В целом чем выше пропорция собственного капитала, тем ниже доход пайщиков, но чем выше уровень задолженности, тем выше риск для фирмы, т.е. опасность банкротства (отсутствия наличности и активов, достаточных для покрытия долга).

При создании СП каждый партнер вносит долю в его капитал либо своими активами, либо наличностью. Акции распределяются между партнерами пропорционально взносу. Если один из партнеров испытывает трудности с наличностью, другие могут согласиться зачесть его взнос в активах. Строго говоря, активы должны быть ликвидными, т.е. конвертируемыми в наличность в случае ликвидации фирмы. Стоимость активов определяется путем переговоров с партнерами. Как правило, активы оцениваются по рыночным ценам, т.е. сравнительно с ценами, предлагаемыми на местном рынке на подобное имущество, но это не всегда возможно. В качестве альтернативы предлагаются следующие методики:

- оценить добавленную стоимость, которую данное имущество принесет в бизнес в терминах добавочного дохода, а затем вычислить ее значение с использованием дисконтированного денежного потока (см. Приложение);

- оценить стоимость арендования имущества или выплаты авторских отчислений и вычислить ее значение с использованием дисконтированного денежного потока;
- оценить стоимость замены имущества или собственной разработки и опять же вычислить ее значение с использованием дисконтированного денежного потока.

Примеры материальных активов: земля, строения, оборудование, сырье и даже готовая к реализации продукция. Примеры нематериальных активов: имеющиеся заказы, репутация фирмы, интеллектуальная собственность, ноу-хау, знание рынка, доступ к рынкам, торговая марка. При оценке стоимости ИС или знания рынка через стоимость собственной повторной разработки, необходимо также учитывать потерю прибыли в течение времени, затраченного на разработку. Если активы не принимаются в качестве капитала, они все же могут учитываться в СП как арендная плата или авторские отчисления.

Пример 9: Оценка стоимости активов

Предположим, что при создании СП вносятся строения и земля, но оценка рыночной стоимости отсутствует, т.к. в последнее время продаж подобного имущества не было. Однако подобное имущество арендуется по цене $I = \$25,000/\text{год}$. Если имущество передается в СП, его стоимость оценивается как $I/d = \$250,000$ при 10-процентной ставке дисконтирования, но если оно лишь предоставляется без арендной платы на 10 лет, его стоимость уменьшается до $\$153,600$ путем вычисления с использованием дисконтированного денежного потока.

Если в качестве актива предлагается ИС, стоимость определить сложнее. Предположим, например, что рост производства ожидается линейным от 1000 ед. до 10,000 ед. в течение 10 лет, а после этого ИС считается устаревшей. Если ИС увеличивает стоимость единицы продукции на $\$1$, то ее текущая стоимость по дисконтированному потоку равна примерно $\$290,000$. Этот доход можно поделить поровну между СП и владельцем ИС, что дает сумму $\$145,000$. Если ИС предлагается эксклюзивно, то этот расчет нужно дополнить оценкой суммы авторских отчислений, недополученных с других потенциальных пользователей патента.

В заключение мы кратко обсудим раздел доходов от СП. Обычно и контроль, и доходы (дивиденды) от СП делятся между партнерами пропорционально их вкладу в капитал. По закону, контроль и дивиденды могут быть определены порознь в уставе фирмы. Принимая решение о разделе доходов, каждая сторона должна определить для себя, что она стремится получить от СП. Например, один партнер хочет продавать через СП свою продукцию, поэтому он может согласиться на меньшую долю дивидендов при условии, что получит достаточную прибыль от собственных продаж. Для кого-то важнее прибыли может оказаться фактор власти в СП, и с ними можно договориться на снижение доли дивидендов в обмен на увеличение роли в руководстве.

В некоторых странах прибыль облагается налогом, поэтому партнеры по СП увеличивают объем услуг, платно оказываемых своей компании (например, менеджмент). Это может контролироваться налоговой инспекцией. Продажа услуг по менеджменту может также участвовать в учете распределения доходов от СП между партнерами. В России, где доход фирмы облагается налогом, доход компании-участницы СП, занимающейся продажами, может быть минимизирован путем использования ее в качестве комиссионного агента по продажам. В этом случае партнер, получающий комиссионные (тот, кто реализует продукцию), может согласиться на меньшую долю дивидендов.

11. ВЫВОДЫ

- Цена на продукт или услугу не связана напрямую с себестоимостью, но определяется тем, сколько покупатель готов заплатить, а также ценой, предлагаемой конкурентами. При назначении цены следует использовать себестоимость по переменным затратам.
- Калькуляция себестоимости дает возможность оценить будущую прибыль и, соответственно, решить, стоит ли участвовать в тендере.
- Если загрузка персонала не близка к 100%, для принятия решения об участии в тендере следует использовать себестоимость работы по переменным затратам.
- Если загрузка персонала высока, то для оценки проекта следует учитывать стоимость упущенной выгоды, но при возмож-

ности следует рассмотреть вариант расширения ресурсов без увеличения числа постоянного персонала.

- Хорошее знание покупателя и хорошие с ним отношения весьма существенны для победы в тендере и правильного ценообразования.
- Оценка стоимости имущества СП есть вопрос доверия и зависит от обоюдного стремления партнеров к сотрудничеству.
- Решите для себя, какова реальная цена совместного предприятия для вас – только дивиденды или другие факторы.
- Используйте дисконтированный денежный поток для оценки стоимости нефинансовых активов через эквивалентную аренду или выручку.
- Нефинансовые активы могут использоваться в качестве капитала или же за них можно взимать периодическую плату. Доход может направляться из совместного предприятия партнерам за услуги (например, менеджмент), если позволяет налоговое законодательство.

Дисконтированный денежный поток

Вычисляя стоимость инвестиций, обычно приводят ее будущее значение к настоящему с процентом, эквивалентным тому, что можно было бы заработать, вложив ту же сумму в другом месте. Для этого требуется знать этот процент (ставку дисконтирования). (Отметим, что это не та же самая ставка дисконтирования/рефинансирования, которую применяет центральный банк при ссудах обычным банкам, определяя таким образом уровень банковского процента в стране.) Эта ставка дисконтирования похожа на потенциальный процент по займу, но при этом отражает реальный процент отдачи (возврата инвестиций). В инвестиционных вычислениях инфляция учитывается отдельно, так что мы говорим об отдаче капитала сверх процента инфляции. Один из способов оценить эту величину – взять текущий процент для краткосрочных займов и вычесть процент инфляции, но при этом получается очень низкая цифра для Великобритании и США (около 3%), а для России текущее значение примерно 10%. Величины, используемые для инвестиционных оценок или анализе затрат и результатов, должны быть консервативными, т.е. предполагается, что ставка дисконтирования выше, чем реальный процент отдачи от процентных ставок. Типичная используемая величина – 10%, но в США принимают лишь 5%, а в Великобритании – 12%. Для текущих оценок в России можно предложить $d=0.1$ (10%, в валюте), что и было использовано во всех вышеприведенных примерах.

Теперь мы можем оценить текущее значение будущего дохода:

$$V = \sum_n I_n / (1+d)^n, \text{ } n \text{ изменяется от } 1 \text{ до последнего года поступления дохода,}$$

где I_n есть доход за n -ый год, а d – ставка дисконтирования. Число лет поступления дохода зависит от типа дохода и от того, какое соглашение заключалось по доходу. Например, в актив СП предоставлено оборудование, и его срок службы рассчитан на 10 лет. Знание рынка и связи с покупателями могут иметь более короткий срок ценности – лишь пока СП не наберет собственных знаний и связей. А если, к примеру, СП предоставлен земельный участок, то его стоимость можно считать неубывающей в течение бесконечного периода времени.

Верхнюю оценку величины дохода можно получить, просуммировав его по времени от 1 года до бесконечности. Если доход принять постоянным в действующих ценах, то эта величина вычисляется просто как:

$$V = I/d,$$

где I – ежегодный доход, а d – ставка дисконтирования. Отсюда ясно видно, что при высокой ставке дисконтирования величина будущего дохода резко уменьшается.

Этот метод может также применяться для оценки величины арендной или лизинговой платы, если вам известна рыночная стоимость сдаваемой земли, строения или оборудования. В Великобритании связь между стоимостью дома и арендной платой устанавливается через дисконтную ставку порядка 5%.

Подсказка: Вычисления с использованием дисконтированного денежного потока и процентных ставок тривиальны в рабочих листах Excel или Lotus.

Специальная тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Краткое резюме

Одним из главных элементов, обеспечивающих удовлетворение потребностей клиента и контроль за издержками с целью поддержания прибыльности, является управление проектами. В рамках данной специальной темы рассматривается надлежащая практика современного управления проектами. Она преподносится в форме, позволяющей не подготовленным в этой области учащимся понять основы методики и практики, включенной в пакеты программного обеспечения по управлению коммерческими проектами. Проект может представлять собой любой набор видов деятельности, которые все вместе ориентированы на достижение одной цели. Проект может предусматривать выполнение заключенных с заказчиками контрактов с целью производства чего-либо, оказание услуги, реорганизацию управления или внедрение на новый рынок.

В данной Специальной теме предлагается краткое изложение основных принципов надлежащей практики управления проектами. Ряд модулей отражает основные этапы управления проектами – это концепция проекта, его реализация, сдача его клиенту (внутреннему или внешнему) и анализ проекта.

Содержание

1. Введение
2. Принципы надлежащего управления проектом
3. Практика управления проектом
 - 3.1 Концепция
 - 3.2 Планирование
 - 3.3 Осуществление проекта
 - 3.4 Сдача проекта
 - 3.5 Анализ выполнения проекта

1. ВВЕДЕНИЕ

Управление проектом – это деловой процесс, обеспечивающий удовлетворение требований, предъявляемых к проекту, с целью удовлетворения потребностей клиента. Этот процесс предусматривает выполнение всех действий, способствующих успешному выполнению проекта.

Проект – это ряд видов деятельности, направленных на достижение конкретной цели и имеющих точную дату начала и завершения.

Менеджер Проекта – лицо, способное обеспечить успешное выполнение проекта. Это лицо может располагать системой выполнения данной работы, навыками и инструментами, необходимыми для осуществления данного проекта. Такие системы выполнения работы, которых необходимо придерживаться, обычно сформулированы в заявлении о целях и процедурах в рамках системы гарантирования качества данной организации.

В данной специальной теме будут рассмотрены главные аспекты управления проектами, обычно присутствующие в таких системах. Этот текст рассчитан на отсутствие предварительной подготовки в области знания методов управления проектами. В нем объясняются основные принципы многих пакетов программного обеспечения по управлению проектами.

Большая часть работ, выполняемых для клиентов многими организациями, занимающимися наукой, осуществляется в форме последовательной смены проектов. В этой связи для обеспечения успешной деятельности этих организаций особенно важна способность эффективно управлять проектами и процессами, которые они предусматривают. Поэтому управление проектами должно рассматриваться как отрасль знаний, необходимая для выживания и роста рентабельности организаций, занимающихся научными исследованиями.

Планирование

Все проекты, какими бы они ни были маленькими, получают свои преимущества от планирования. Вместе с тем, степень планирования будет варьироваться в зависимости от размера и характера проекта. Планирование требует затрат времени, как на начальном этапе проекта, так и в процессе отслеживания его выполнения в рамках проекта. Обычно работа по проекту выполняется группами, что тре-

бует еще больших затрат времени для осуществления планирования. В рамках краткосрочной перспективы почти всегда быстрее можно выполнить работу, когда эта работа выполняется плохо. Вместе с тем, нет никаких сомнений в том, что, в рамках долгосрочной перспективы, большую прибыль принесут проекты, работа над которыми контролируется, чем те, где этот контроль отсутствует.

Характерные ошибки

Большая часть проектов большинства компаний не оправдывает ожиданий, и не потому, что не в состоянии удовлетворять требуемым техническим характеристикам, а потому, что они завершаются либо после установленного срока их завершения, либо они перерасходуют бюджет, или и то, и другое вместе.

Обычно бывает легко определить причину таких неудач, и зачастую эта причина – одна из тех, которые приведены ниже:

1. **Недостаточно подробное планирование.** Проект недостаточно детально распланирован, поскольку считается, что слишком трудно спрогнозировать его продолжительность и издержки. По этой причине устанавливаются произвольные дата его завершения и бюджет, решения по проекту принимаются по ходу дела, в зависимости от обстоятельств. Как результат – его завершение бывает просрочено, а бюджет перерасходован.
2. **Слишком подробное планирование.** Разрабатывается чрезвычайно сложный план, содержащий множество этапов, точно расписаны расходы. Затем же, как всегда бывает, когда что-то не состыкуется, требуется изменить план, что трудно и дорого. В результате он отставляется в сторону, и решения по проекту опять же принимаются по ходу дела, в зависимости от обстоятельств.
3. **Ошибки в информировании людей.** Люди опасаются таких ситуаций, когда критически настроенные к ним вышестоящие лица информируются об их неудачах. Кроме того, о неблагоприятном положении с информированием свидетельствует и наличие конкуренции между работниками, занятыми в проекте.
4. **Слишком частое информирование.** Для осуществления строго контроля над проектом проводятся бесконечные заседания с целью обсуждения хода работ. Эти заседания занимают так много времени и так дорогостоящи, что проект становится обреченным на провал.

2. ПРИНЦИПЫ НАДЛЕЖАЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1. **Простота.** Чтобы любой план проекта мог быть успешно выполнен, он должен быть понятен любому члену группы, работающей над проектом. Его содержание должно быть легко донесено до работника, и его все должны безусловно признавать.
2. **Система.** С тем, чтобы план помогал добиться успеха, каждый вид деятельности должен систематически рассматриваться, и анализироваться и оцениваться его влияние на проект. Затем результаты этого вида деятельности должны быть на основе плановых показателей измерены. Это делается для того, чтобы обеспечить успешное выполнение плана на каждой его стадии. Это также поможет создать некое мерило выполнения работ, которое потом понадобится для подготовки будущих проектов.
3. **Гибкость.** Многие планы проектов (и в особенности бюджеты) не выполняются, поскольку следуют им слишком строго, не учитывая меняющихся обстоятельств. Должно быть возможно быстро вносить изменения в эти планы, если меняются обстоятельства. В отношении плана проекта существует единственная определенность – это то, что он пойдет вкось, поэтому, когда это произойдет, Вы должны быть способны оценить эту ситуацию и предпринять действия, чтобы вернуть все в прежнее положение.
4. **Ответственность.** Каждый член группы, задействованной в проекте, должен нести всю ответственность за успешное выполнение своей части работы, предусмотренной планом. В плане должен быть точно оговорен круг ответственности, а также последствия невыполнения работником своих обязанностей.
5. **Сотрудничество.** Каждый член группы, задействованной в проекте, должен понимать и верить в то, что цель – это завершение проекта в соответствии с техническими требованиями, вовремя и в рамках бюджета, А ВО ВСЕ НЕ разработка какого-либо блестящего примера, автором которого является какое-либо одно лицо или один отдел. Проекты – это всегда работа в группе. Любой отход от сотрудничества при достижении цели, поставленной перед группой, всегда снижает общие рабочие показатели и моральный дух.

Следует также помнить о некоторых других обязательных моментах:

- Проект – это средство обеспечения нужд организации в сфере бизнеса, включая прибыль, ее облик, заботу о клиенте и прогнозируемость.
- Организация должна предоставить Менеджеру Проекта возможность в согласованном порядке передавать свои полномочия другим людям и наделять их ответственностью. Соответственно, организация также должна предоставить ему необходимые ресурсы и инструменты.
- На каждый пост в рамках каждого проекта должны назначаться работники, имеющие соответствующую квалификацию и опыт.
- Прежде чем будут взяты обязательства по контракту, четко и в письменной форме должны быть указаны сфера деятельности проекта, требуемое на его выполнение время, затраты, а также требования клиента.
- На начальном этапе проекта должны быть определены и оценены риски, связанные с его выполнением. Должны быть разработаны меры по снижению этих рисков на протяжении всего времени выполнения проекта.
- Должен существовать четко определенный, проверенный аудиторами подход к реализации всех задач и процессов, по которым взяты обязательства в рамках данного проекта.
- На протяжении всего проекта должен реализовываться упорядоченный процесс контроля за изменениями, касающимися задач, полученных результатов, финансов и ресурсов.
- Следует регулярно отчитываться о ходе работ по проекту (в отношении финансов, временных рамок и качества). Это должно происходить согласованным способом внутри организации и в соответствии с требованиями клиента.
- Менеджер проекта и организация должны гарантировать другим заинтересованным сторонам доступность того ценного опыта, который был накоплен в ходе проекта.
- Как с клиентом, так и со всеми субподрядчиками, включая внутренних субподрядчиков, должны быть оформлены соответствующие четко сформулированные контрактные договоренности.

Эти основные принципы управления проектами должны применяться в отношении всех проектов. В зависимости от характера и сложности проекта будет меняться та степень, в которой будут применяться данные принципы. Обеспечение должной степени реали-

зации процессов, подкрепляющих эти принципы, входит в сферу ответственности Менеджера Проекта, и необходимо установить систему контроля за этим.

3. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Данный раздел содержит комментарий, касающийся главных проблем, связанных с управлением проектами. Как уже указывалось ранее, каждая организация имеет свое толкование этих проблем и дает их четкую формулировку в корпоративных методиках и руководствах по управлению проектами. Для управления проектами часто используются компьютеризированные системы, и в этой связи имеются – на коммерческой основе – несколько пакетов программного управления. Представленное здесь описание не программного свойства, однако в нем представлены основные принципы, необходимые для планирования и управления проектом.

Жизненный цикл проекта

Все проекты имеют одинаковые, общие для них стадии. На каждой из этих стадий от Менеджера Проекта требуется заниматься различным набором задач. Понимая, что собой представляют жизненный цикл данного проекта, а также требуемые для его выполнения различные группы навыков и ресурсов, Менеджер Проекта может управление им.

Модель жизненного цикла проекта показана ниже на рис.1.

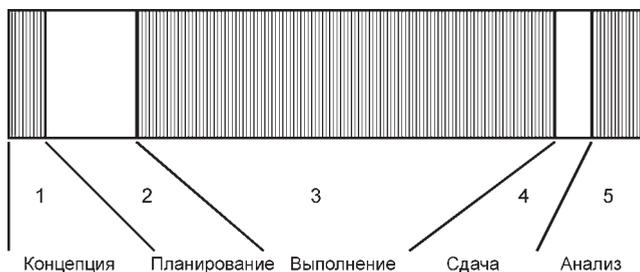


Рис. 1. Жизненный цикл проекта.

3.1. Концепция

Формирование рабочей группы проекта

С точки зрения производительности и новаций большие преимущества дает создание сильной команды в рамках проекта, стиль работы которой предусматривает общее участие в управлении.

В составе этой группы должен быть по крайней мере один представитель каждой из отраслей знаний, необходимых для реализации целей проекта. Нужно внимательно проследить за тем, чтобы не был забыт ни один аспект данного проекта. Например, если предстоит установить новую машину, необходимо будет включить в эту группу оператора, наладчика, инженера по производству и инженера по техническому обслуживанию и ремонту. Следует наладить связь в рамках внутренней иерархии компании с тем, чтобы на всех ее уровнях имелось понимание и приверженность поставленным целям.

Менеджер Проекта

Менеджер Проекта должен быть руководителем и координатором Проекта.

Ему или ей должны быть предоставлены достаточное время и полномочия для эффективного выполнения своих обязанностей. Вместе с тем Менеджер Проекта обычно не имеет верховной власти над участниками данного проекта. Во многих случаях Менеджеры Проекта должны работать с людьми из разных отделов одной компании. Если это так, то высшее руководство еще в начале проекта должно организовать дело таким образом, чтобы Менеджер Проекта имел доступ ко всем специалистам, которые ему или ей потребуются, и мог установить прямой контакт с подчиненными других менеджеров.

Следует отметить, что Менеджер Проекта необязательно должен занимать руководящую должность в компании. Наилучшим образом проекты реализуются в истинно демократическом стиле, когда все его участники с радостью вносят свой вклад в общее дело. Старомодные авторитарные управленческие структуры и не нужны и нежелательны.

Менеджер Проекта, однако, должен знать, каким образом будет работать проект. Он также должен обладать практическим знанием того, как работают технические элементы проекта.

Менеджер Проекта будет нести ответственность за выполнение следующих обязанностей:

1. Составление плана проекта вместе с графиком его выполнения, распределение ресурсов, составление бюджета и, если это будет необходимо, плана на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.
2. Если будет необходимо, расширение и детализация списка требований к обеспечению качества при реализации проекта.
3. Контроль за выполнением плана проекта, отчетность по нему, а также обсуждение с руководством всех случаев отклонения от намеченного плана.
4. Регулярное информирование всех членов группы и других лиц, участвующих в проекте.
5. Постоянное обновление данных документации по проекту и помещение ее в архив при завершении работы над проектом.
6. Организация надлежащего завершения проекта по соглашению с клиентом, постановка вопроса о выставлении счета и проведение анализа выполнения проекта.

Менеджер проекта должен анализировать условия, в которых выполняется проект, и то, какое влияние оказывают принимаемые решения на заинтересованные в проекте стороны. Для обеспечения должного управления проектом необходимо понимать, какое влияние на проект оказывают внутренние и внешние факторы, прогнозировать их и эффективно реагировать на их возникновение. Это особенно важно, поскольку Менеджер Проекта не может напрямую контролировать многие существенные риски, стоящие на пути успешного выполнения проекта. Сильный Менеджер Проекта должен уметь прогнозировать различные ситуации и принимать своевременные меры, в особенности в отношении отклонений от плана и исков.

Группа, работающая над проектом

Если необходимо создать официальную группу по выполнению проекта, этим занимается Менеджер Проекта совместно с высшими руководителями.

Ниже приведены некоторые характеристики эффективно работающих групп.

- **Хорошая рабочая атмосфера.** Неформальная, комфортная и расслабленная. Люди заинтересованы в своей работе и участвуют в ней.
- **Множество обсуждений,** в которых участвуют практически все, при этом тема всегда связана с задачами проекта.
- **Четкие цели группы,** которые хорошо понятны ее членам, и они принимают эти цели.
- **Члены группы слушают друг друга.** Каждая идея открыто обсуждается. Люди не опасаются высказывать творческие идеи, даже если идеи выглядят экстремальными.
- **Ощущение комфорта при несогласии.** Причины несогласия тщательно анализируются, группа стремится разрешить проблему, но не давить своим авторитетом на того, кто думает иначе.
- **Достигается согласие.** Большинство решений принимается консенсусом, при котором достигается согласие каждого. Следует избегать применения процедур, обеспечивающих сокращение числа конфликтов, таких, как голосование большинством голосов.
- **Откровенная, дружеская критика.** Критика лишь слабо должна носить личностный характер. Она должна быть конструктивной и ориентированной на преодоление препятствий, мешающих группе в достижении поставленных целей.
- **Ответственность за свои действия.** В тех случаях, когда предпринимаются какие-либо действия, выдаются и принимаются к исполнению четкие задания.
- **Руководитель группы не должен давить своим авторитетом.** На деле в зависимости от обстоятельств лидерство переходит от одного члена группы к другому. Упор делается на выполнение работы, а не на установление контроля над людьми.
- **Понимание того, что делается.** Зачастую группа приостанавливает свою работу, чтобы проанализировать, хорошо ли идет дела и что в работе требует совершенствования.

3.2 Планирование

Основные элементы контроля за выполнением проекта

Не существует системы управления проектами, которая была бы защищена от дураков. Как бы тщательно вы ни планировали свою деятельность, неизбежно что-то выйдет не так. Вас подведут поставщики, заказчики изменят свое решение, а коллеги не сдержат обещаний.

Так что самое лучшее, что вы сможете сделать, это установить систему, которая позволит вам принимать ясные и четкие решения по поводу того, что должно быть достигнуто, распланировать то, что должно быть сделано, чтобы этого достичь, а затем направлять действия всех тех, кто посягает на ваш план. Это позволит вам наиболее эффективно реагировать на изменение обстоятельств и получать наибольшую прибыль.

Основные этапы любой системы контроля одинаковы.

1. **Определите свои цели.** До начала любого проекта необходимо дать точное определение целей. В большинстве случаев это будет определение необходимых условий, которые должны быть соблюдены, когда проект будет завершен. Вместе с тем эти цели должны быть сформулированы в подходящих для этого терминах. Например, если предстоит установить какую-то новую машину, целью является не просто установка машины. Это – обеспечение определенной измеримой машинной мощности при определенных затратах и за определенное время. Из-за неспособности правильно сформулировать цели организация может понести огромные убытки.
2. **Подготовьте план действий.** Этот план представляет собой расписанные по этапам действия, которые должны предприниматься, с указанием того, кем они должны предприниматься, к какому сроку они должны быть выполнены, какие для этого потребуются затраты, в соответствии с какими техническими требованиями. Успешная реализация данного плана будет зависеть от наличия точной и достаточно подробной информации, отражающей реальное положение дел. Эта информация обычно должна поступать от других людей, и поэтому ее зачастую бывает трудно получить.

3. Измерять ход работ и сверять выполнение с планом.

План теряет всякий смысл, если ход работ не будет регулярно подвергаться измерению с тем, чтобы обеспечить плавное движение к поставленным целям. Чтобы это эффективно выполнить, надо сделать две вещи. Во-первых, план должен быть составлен таким образом, чтобы можно было провести такие измерения. Это означает, что основные его вехи должны быть сформулированы таким образом, чтобы стало возможно проведение анализа в решающие моменты данного плана. Во-вторых, должны быть четко определены критерии измерения. Эти критерии будут главным образом касаться времени и денег. Поэтому, проводя периодический анализ, вы будете задаваться следующими вопросами.

- Каждый ли аспект данного проекта выполняется в соответствии с графиком?
- Каковы наши фактические издержки на сегодняшний день, соответствуют ли они плановым показателям?
- Достигаем ли мы тех стандартов качества, которые мы установили?
- Можем ли мы спрогнозировать какие-либо будущие события, которые могут нанести ущерб данному проекту?

В результате такого замера фактического хода работ в сравнении с планом почти всегда будет выявлено некоторое *отклонение*, т.е. будет выяснено, что что-то мы сделали лучше или хуже. Если мы сделали что-то лучше, нам обычно либо не надо делать ничего, либо надо что-то делать, но немного. Если же наши показатели работы ниже плановых, потребуются предпринять некоторые действия по установлению контроля. Для того чтобы работы по проекту вновь выполнялись в соответствии с планом, потребуются изменить план, что может в результате привести к перераспределению бюджета, изменениям в графике или в потреблении в дальнейшем ресурсов.

4. Сравните достижения с целями. После завершения проекта необходимо сравнить то, что было достигнуто, с тем, что вы первоначально планировали сделать. Если вы не смогли реализовать изначальное техническое задание, вам, возможно, придется вернуться к стадии реализации и попытаться сделать это вновь.

Процесс планирования проекта



Постановка целей

Проекты появляются в результате возникновения потребностей, которые необходимо удовлетворить. Например, стороннему заказчику необходима новая электростанция, высшему руководителю компании необходимо установить новую компьютерную систему, руководителю группы требуется усовершенствовать процесс закупок.

На самом начальном этапе Менеджеру Проекта следует определить цели проекта и проинформировать о них всех членов группы с тем, чтобы добиться общего понимания этих целей. Если не добиться такого понимания, высшее руководство, руководство проектом и руководители, следящие за выполнением определенных функций, будут зачастую по-разному толковать эти цели, что порождает конфликты.

Бывает трудно четко в письменном виде изложить цели проекта, однако когда они будут сформулированы, будет легче определить отдельные процессы данного проекта. Цель проекта в самой простейшей своей форме – это определение того, что должно быть достигнуто, чтобы удовлетворить потребности заказчика. Она формулируется на основе основной задачи проекта.

Цели должны быть:

- конкретными,
- простыми,
- measurable,
- реалистичными.

Цели должны устанавливаться:

- в пределах ограничений,
- в соответствии с ресурсами,
- в соответствии с политикой и процедурами компании.

Цели позволяют или дают возможность:

- проверить ход работ по проекту,
- провести замеры результатов и сравнить их с ожидаемыми показателями.

Пример целей проекта

Предоставить отделу сбыта компании “NeffProm Services” пакет программных средств, который позволит ему:

- вести учет всех клиентов и запросов клиентов в алфавитном порядке по названиям компаний;
- выводить на дисплей перечень клиентов, указав название компании;
- фиксировать детали всех контактов, относящихся к сбыту, включая дату, этап переговоров, последующее действие, дату последующего действия;
- выводить на дисплей все контакты, которые должны быть осуществлены в дальнейшем в конкретные дни;
- перенести всю почтовую информацию в файл компании, содержащий данные для прямой почтовой рассылки.

Предоставить высшему руководству компании “NetProm Services” дополнительные программные средства, которые позволят ему интерпретировать данные, полученные с помощью пакета программных средств отдела сбыта, что позволит ему:

- отслеживать деятельность отдельных работников, занимающихся сбытом;
- получать обобщенные данные о перспективах продаж по типам клиентов и этапам переговоров.

Дата завершения работ: 21 июня 2001 г.

Стоимость 10 000 долл. США.

Продолжительность работ 6 месяцев.

Действия, связанные с первоначальным запросом или тендером

Все проекты начинаются с запроса. Это тот этап, когда устанавливается контакт с заказчиком, потребности которого предстоит удовлетворить. Обычно рассматриваются следующие действия.

- Получатель запроса точно и конкретно определяет, каковы потребности заказчика и цели.
- Соответствующий высший руководитель компании определяет, кто будет участвовать в процессе принятия решений. Чем больше на этой стадии будет проанализировано информации, тем более правильное решение будет принято.
- Группа людей, принимающих решения, рассмотрит вопрос о том, имеются ли у Вас возможности, мощности, располагаете ли Вы услугами, способными удовлетворить указанные потребности заказчика. Эта группа также анализирует, сможете ли Вы добиться успеха, как его понимает заказчик.
- Подготавливается функциональный план проекта, включая техническое обоснование и варианты его реализации, затем они сверяются с заказчиком.
- Составляется простая смета расходов по основным рабочим заданиям. Если это возможно, лучше, чтобы эти подсчеты основывались на данных по предшествующей схожей работе.
- Рассматриваются основные коммерческие и технические риски, стоящие на пути успешного завершения работ, а также все существующие возможности.
- Рассматривается наиболее вероятная цена, устанавливаемая конкурентами, при этом определяются затраты и риски. Решается вопрос о том, можно ли в этих условиях получить подходящую маржу.
- Если Вы не способны выдержать конкуренцию, не принимайте участия в тендере и сообщите об своем решении заказчику.
- Если Вы считаете, что выдержите конкуренцию и что у Вас есть ресурсы для подготовки предложения, тогда получайте добро от руководства на участие в тендере и подтвердите Ваше намерение представить предложение заказчику. Затем Вам надо будет назначить менеджера для подготовки предложения, поискать ресурсы опять же для его подготовки, со-

здать группу, которая будет заниматься подготовкой предложения (по коммерческой деятельности/маркетингу/техническим вопросам/финансовым вопросам), а также определить каналы информации и выделить для этой группы столько ресурсов, сколько требуется.

Подготовка предложения будет включать в себя различные действия, связанные с планированием проекта, описанные ниже. Следует при этом сразу отметить, что реализация проекта не может быть начата до подписания приемлемого контракта с заказчиком.

Оценка рисков

Вопрос об определении рисков и управлении ими – основной для предпринимательской деятельности в целом, и как таковой является центральным для управления проектами. Для Менеджера Проекта важно в самом начале проекта понять, что может пойти вкось и какую стратегию по исправлению положения можно применить.

Ниже приведены типичные риски.

- Коммерческие риски, или риски, связанные с заказчиком: условия контракта, информирование, будущие возможности, преимущества в конкурентной борьбе, ограничение ответственности, общие риски, применимое законодательство о контрактах, владение интеллектуальной собственностью.
- Финансовые риски: рост издержек/снижение прибыли, денежные потоки, непредвиденные обстоятельства, колебания валютного курса, гарантии, страхование, инфляция.
- Технические риски: программа, четкость технических требований, степень трудности, качество, язык.
- Риски, связанные с управлением: наличие ресурсов, пригодность субподрядчиков, рабочие условия, системы мониторинга хода работ и контроля, наблюдение за работой за пределами объекта.
- Риски, связанные с безопасностью, охраной окружающей среды и здоровьем.
- Риски, связанные с местоположением.
- Прочие риски: основной персонал, влияние поставщиков/внешние влияния, репутация в обществе, угрозы, возникающие в связи с конкретным проектом.

Риски можно очень просто классифицировать как высокие, средние и низкие. После того как станет понятной степень риска, эту ин-

формацию следует использовать для принятия решения о том, какой необходим уровень мониторинга управления и контроля за выполнением проекта, и какие должны быть предприняты конкретные действия по снижению этих рисков.

Не принимайтесь за проекты, когда не уверены в том, что сможете их реализовать с требуемой степенью точности. Неудача может обойтись слишком дорого – и в денежном плане, и в плане репутации.

Разбивка работ на этапы и задания

После того как поставлены четкие задачи и имеется правильное понимание рисков, возникает несколько вопросов:

- Какие части работы надо выполнить, чтобы реализовать поставленные задачи?
- Кто будет нести ответственность за выполнение работы и поставленных задач?
- Как проводить оценку затрат, их планирование и контроль за затратами?
- Какие требуются ресурсы?
- Как составлять график?

В отношении более крупных проектов, на эти вопросы легче всего ответить на основе структуры, предусматривающей разбивку работ на части.

Структура, предусматривающая разбивку работ на части, есть метод разбивки всего проекта на меньшие его части с тем, чтобы они выполнялись более эффективно.

Это обычно достигается путем разделения проекта на “уровни”. Весь проект – это “1-й уровень”, подпроекты – это “2-й уровень” и т.д. в отношении более низких уровней деления. Например, если мы строим новый лабораторный объект, структура, предусматривающая разбивку работ на части, может выглядеть, как то показано ниже на рис. 2.

На этом примере показана разбивка одного вида деятельности на каждом уровне. На практике каждый вид деятельности потребуется разделять на более мелкие части.

Можно увидеть, что разбивка большинства проектов на части будет выглядеть следующим образом:

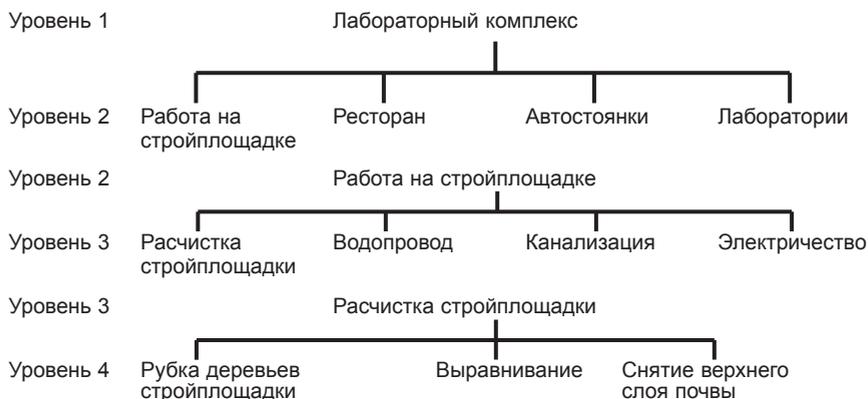


Рис. 2. Структура, предусматривающая разбивку работ по лабораторному проекту.

Уровень	Описание
1	Весь проект, например лабораторный комплекс
2	Субпроект, например работа на стройплощадке
3	Задача, например расчистка стройплощадки
4	Подзадача, например рубка деревьев
5	Совокупность работ, например выбор деревьев для рубки

Данная система детальной разбивки работ помогает более ясно понять, что собой представляет проект. Она позволяет разделить его на части, что облегчает управление им.

На самом низком уровне данной структуры задания очень конкретны и могут отдельным человеком или небольшой группой работников. Таким образом, работа делилась на части до той степени, до которой это разумно было делать в рамках данной части структуры.

Следует четко понимать, что структура разбивки работ на части не указывает последовательности, в которой задачи должны выполняться. В ней лишь перечисляется, ЧТО должно быть сделано. Вместе с тем, эта структура может быть использована для разработки

логической диаграммы посредством дальнейшей разбивки каждой из задач на самом низком уровне на несколько видов деятельности. Этот процесс описывается ниже.

На практике для подготовки структуры разбивки работ на части Менеджеру Проекта надо будет прибегнуть к опыту его или ее группы или других экспертов, таких, как поставщики, субподрядчики или специалисты.

Составление структуры разбивки работ на части	
Шаг 1.	Определите конечный продукт. Это может быть корабль, отчет, компьютерная программа или лабораторный объект. Это определение будет служить основой для Шага 2.
Шаг 2.	Определите основные стадии работы, которую необходимо выполнить, чтобы получить конечный продукт. В примере с лабораторным объектом, например, основные стадии работы – это этапы 2-го
	уровня – работы на стройплощадке, ресторан, автостоянки и лаборатории. Эти основные стадии не обязательно отражают работу по одному какому-то направлению, хотя это и есть один из методов, на основе которого Менеджер Проекта может решить разделить общий объем работы на части.
Шаг 3.	Подразделите работу, относящуюся ко 2-му уровню, на более низкие уровни – на третий и далее. Для этого просто подразделите каждый объемный вид деятельности далее так, чтобы работа на самом низком уровне могла быть запросто выполнена небольшой группой людей. Таким образом, число уровней в структуре разбивки работ на части зависит от сложности получения конечного продукта проекта. Большинство проектов могут быть четко разделены на три уровня “подробностей”, вместе с тем проекты с очень сложными конечными продуктами могут потребовать разбивки на четыре и даже пять уровней. Число уровней может быть различным для различных конечных продуктов в рамках одного и того же проекта. Это означает, что один конечный продукт может потребовать четырех уровней детального деления, а другой – только два.

Подготовка перечня видов деятельности в рамках проекта

После того как структура разбивки работ на части помогла Вам определить несколько наборов видов работ, следующим шагом будет разбивка каждого набора вида работ на составляющие его элементы или работы.

Вид деятельности определяется как любой вид работы, требующий времени. Большинство видов деятельности требует затрат труда, материалов, а также машино-часов, однако другие – такие, как “ожидание доставки материалов” или “ожидание, пока высохнет краска” – требуют лишь затрат времени.

Масштаб каждого вида деятельности будет зависеть от характера проекта, однако обычно происходит так, что чем на более мелкие составные части разбиты виды работ, тем в большей степени Вы сможете контролировать их выполнение. Вместе с тем Вы должны избегать ненужных деталей, поскольку это будет осложнять работу рабочих и потребует больше времени на управление проектом.

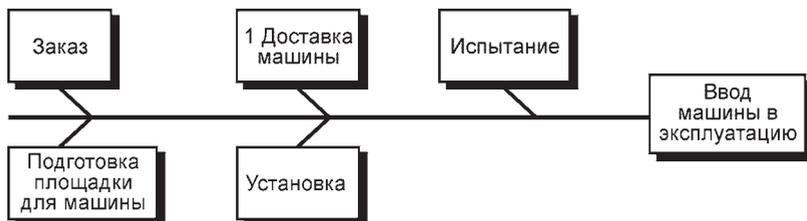
Иногда бывает трудно изложить на чистом белом листке бумаги все виды деятельности, которые должны быть выполнены в рамках крупного проекта. Может помочь одна методика – анализ причин и следствий. Эта методика обычно применяется для решения проблем, однако может также быть использована в качестве “карты в уме”, которая поможет Вам подготовить перечень видов деятельности по проекту. Для этого случая может быть использована диаграмма, на которой проект будет представлен в краткой форме, и можно будет назвать сопутствующие виды деятельности, которые войдут в перечень.

Вот пример:

Предположим, проект включает в себя поставку, установку и отправку новой машины. Первоначальный эскиз проекта мог бы выглядеть следующим образом:



Теперь эта разбивка на крупные части поможет нам создать основу для нашей следующей диаграммы:



Затем мы можем добавить дополнительные виды деятельности, о которых мы можем вспомнить:



Анализ “критического пути”

Анализ “критического пути” – иногда его называют анализ сети, или “PERT” – поможет Вам составить логическую диаграмму, отражающую последовательность действий, которые должны быть приняты в рамках проекта.

Логическая диаграмма – это нечто вроде графика потоков в рамках проекта. Эта диаграмма также станет основой для составления графика, распределения ресурсов и бюджета, а кроме того, позволит обеспечить эффективный контроль над проектом и процесс принятия решений.

Таким образом, логическая диаграмма – это основа для всей работы, которой предстоит следовать. Так что для Вас жизненно важно потратить на нее столько времени, сколько потребуется, чтобы она была как можно более правильно составлена.

Также было бы разумно привлечь людей, которые будут составлять диаграмму, чтобы они сверили ее точность.

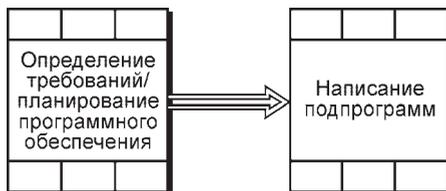
Шаг 1: Определение видов деятельности

В контексте данного пояснения представим, что перечень видов деятельности, которые предстоит выполнить в рамках небольшой работы по программному обеспечению, выглядит следующим образом:

- определение требований/планирование программы программного обеспечения,
- написание подпрограмм,
- тестирование подпрограмм,
- написание основной программы,
- тестирование основной программы.

Шаг 2: Определение последовательности

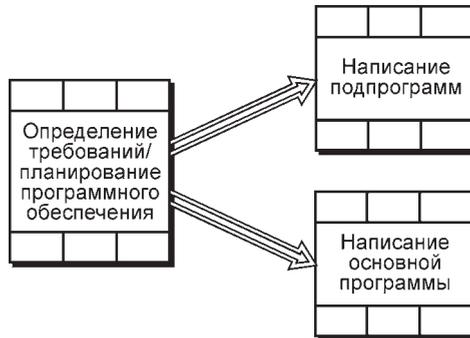
Затем эти виды деятельности излагаются в последовательности слева направо, каждый из видов деятельности помещается в квадрат, как показано ниже:



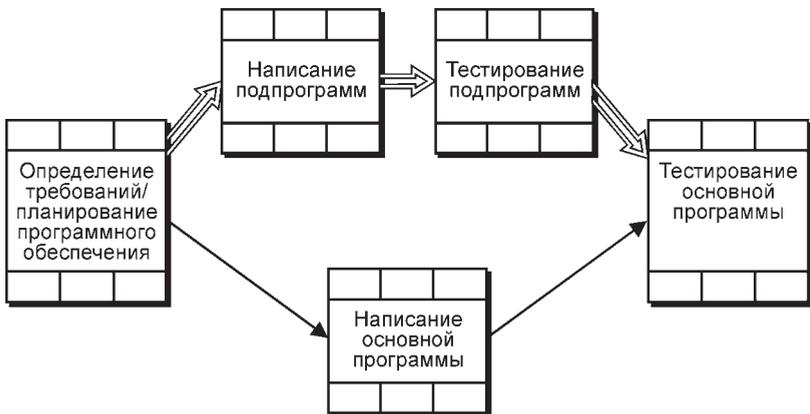
Эти два квадрата соединены стрелкой, показывающей их зависимость. Это означает, что обычно подпрограммы не могут быть написаны до тех пор, пока не будут изложены в письменном виде требования и не распланирована программа программного обеспечения. Это отражение последовательности действий.

Нельзя будет приступить к четвертому виду деятельности – “написание основной программы” – пока не будет завершено “определение требований и планирование программного обеспечения”. Вместе с тем, его можно осуществлять независимо от “написания подпрограмм”.

Таким образом, это есть вид деятельности, выполняемый параллельно, и он изображается следующим образом:



Каждый вид деятельности должен отражаться с как можно более раннего этапа и до как можно более позднего. Данная сеть в законченном виде будет выглядеть следующим образом:



На этой стадии мы не рассматриваем продолжительность выполнения каждого из видов деятельности и то, какие требуются для этого ресурсы.

Такое изображение проекта известно как логическая диаграмма, являющаяся основой для сетевого анализа.

Диаграмму легче читать, если она начинается и заканчивается одним видом деятельности. В случаях, когда на старте и финише несколько видов деятельности, эти виды деятельности должны быть объединены в единое понятие “Старт” и “Финиш”.

Большинство сетей будет содержать несколько параллельных “путей” – направлений деятельности.

Шаг 3: Продолжительность деятельности

Продолжительность каждого вида деятельности должна быть определена и согласована с лицом, ответственным за выполнение данной работы. Продолжительность данного вида деятельности должна быть выражена в часах, днях или неделях, и на всем пути должна использоваться единая единица времени.

Продолжительность указывается в центральной рамке над описанием вида деятельности.

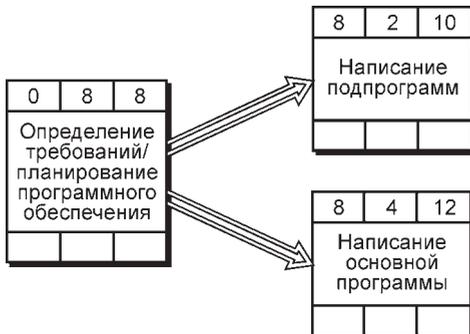
	4	
Написание основной программы		

Шаг 4: Самое раннее начало и завершение работ

Первый этап временного анализа данного проекта – это расчет самых ранних дат начала и завершения работ в рамках каждого из видов деятельности. Это называется “путь вперед”. Самая ранняя дата начала каждого вида деятельности помещается в верхнюю левую рамку, а самая ранняя дата окончания работ – в верхнюю правую рамку.

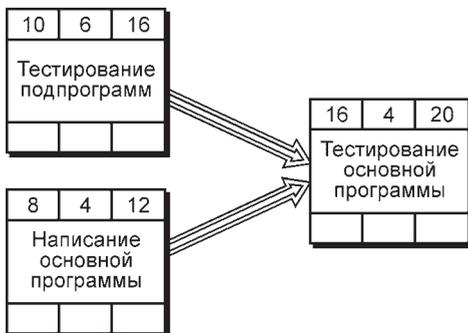
8	4	12
Написание основной программы		

Самое раннее время для начала первого вида деятельности равно 0.



Продолжительность любого вида деятельности добавляется к наиболее раннему времени начала, чтобы получить дату самого раннего завершения деятельности.

Это определяет самое раннее время начала другого вида деятельности.



Если до начала третьего вида деятельности необходимо завершить два или более видов деятельности, нужно рассчитать самое раннее время завершения всех этих необходимых видов деятельности, и в рамках – в качестве самой ранней даты начала следующего вида деятельности – вносится самая большая величина.

Шаг 5: Самое позднее начало и завершение работ

Следующий этап временного анализа сети – это установление даты самого позднего начала и самого позднего срока завершения работ в рамках каждого вида деятельности. Это называется "путь назад".

Если предположить, что мы хотели бы завершить проект в возможно наиболее короткие сроки, дата самого позднего завершения последнего вида деятельности будет той же, что и дата самого раннего. Самая поздняя дата завершения работ вносится в нижнюю правую рамку.

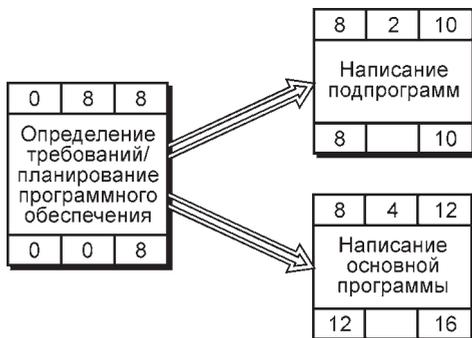
16	4	20
Тестирование основной программы		
		20

Самое позднее начало каждого вида деятельности получается путем вычитания продолжительности работ из самого позднего срока их завершения и вносится в нижнюю левую рамку.

16	4	20
Тестирование основной программы		
16		20

Эта методика используется по всей сети, и также, как и в случае с “путем вперед”, самый поздний срок завершения работ по любому виду деятельности определяется наиболее поздним сроком начала того вида деятельности, который следует непосредственно после предыдущего.

Когда друг за другом следуют два или более видов деятельности, в качестве самой поздней даты предыдущего вида деятельности должна использоваться самая ранняя дата самого позднего срока завершения этих работ.



Самое позднее начало первого вида работ всегда должно обозначаться нулем.

Шаг 6: Общий запас времени

Следующий шаг заключается в том, чтобы установить, сколько имеется – если имеется – свободного времени по каждому виду деятельности. Это свободное время называется "общий запас времени" и вычисляется путем вычитания самого раннего срока начала данного вида деятельности из самого позднего срока начала этой деятельности. Общий запас времени заносится в нижнюю центральную рамку.

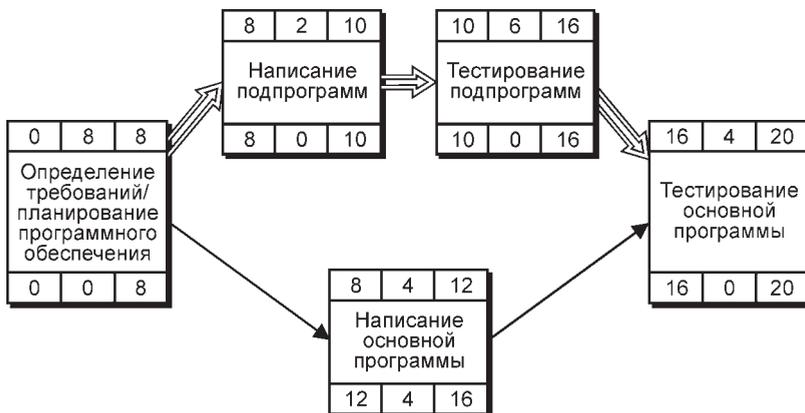
8	4	12
Написание основной программы		
12	4	16

Общий запас времени может быть потрачен, без оказания воздействия на время завершения проекта.

Шаг 7: Критический путь

Все виды деятельности, не имеющие общего запаса времени, должны очень строго контролироваться, поскольку, если он будет начат или завершен с опозданием, с запозданием состоится и завершение работ по проекту.

Критически важные виды деятельности соединяются и формируют *критический путь*, который проходит через всю сеть от ее начала до ее конца.



При составлении программ выполнения работ, графиков и документов о ходе работ важно определить эти критически важные виды деятельности.

Если выполнение какого-либо вида деятельности требует большей продолжительности времени, чем было запланировано, плюс еще расходования общего запаса времени, следует пересмотреть график выполнения работ в рамках данной сети, чтобы показать, какое влияние эта задержка окажет на связанные с этим видом деятельности работы, а также на общую продолжительность проекта. В результате пересмотра графика, конечно, может быть изменен критический путь или же к первому добавлен второй или даже третий критический путь.

Распределение ресурсов и выравнивание

Поскольку данная сеть позволяет Менеджеру Проекта анализировать связи между видами деятельности, задачу распределения ресурсов можно выполнять более систематически и эффективно.

В большинстве случаев достаточно будет подготовить единый график дат и видов деятельности, в котором будут отражены требования, касающиеся машин, материалов или рабочей силы. В некоторых случаях, однако, полезно представить данную сеть в виде гистограммы, что позволит Менеджеру Проекта наилучшим способом использовать имеющиеся ресурсы. Проанализируйте приведенный ниже пример с проектом строительства ангара для оборудования.

Во-первых, график подготавливается с указанием шкалы времени, помещенной внизу. Эта шкала отражает общее количество времени, требуемое для реализации проекта.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

Каждый вид деятельности затем вносится в столбец этого графика. Общий запас времени указывается в затененных столбцах в ка-

честве добавленного к концу обычной продолжительности работ по выполнению данного вида деятельности.

Критически важные виды деятельности показаны в виде непрерывного столбца от начала до конца проекта.

Строительство забора										Запас времени						
Укладка фундамента	Плоская поверхность	Кирпичная кладка до уровня окон	Двери и окна	Окончание кладки				Крыша				Установка				
				Укладка основания пола	Укладка плиток пола	Запас времени										
							ДНИ									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

Предположим, что мы хотим более эффективно распределить рабочую силу в рамках данного проекта. В этот график дополнительно вносится число людей, необходимых для выполнения каждого вида деятельности, а внизу каждой колонки указывается общее количество требуемых работников в день.

Работники могут быть при необходимости сгруппированы в соответствии с их навыками.

Примечание: использование рабочей силы необходимо увязывать непосредственно со временем, затраченным на выполнение данного вида деятельности. Таким образом, если на выполнение какого-либо вида деятельности уходят четыре дня, но только два из них уходят на работу, ресурс рассчитывается как 0,5 человека на 4 дня (поскольку 4 дня x 0,5 человека = 2 дням работы).

Гистограмму можно также использовать для демонстрации того, как распределяется данное требование.

Строительство забора 2 чел.								Запас времени							
Укладка фундамента 3 чел.		Пло- ская по- верх- ность 2 чел.	Кирпичная кладка до уровня окон 2 чел.		Две- ри и окна 1 чел.	Окончание кладки 2 чел.		Крыша 2 чел.				Уста- нов- ка 4 чел.			
Укладка основания пола 1 чел.			Укладка плиток пола 2 чел.		Запас времени										
ДНИ															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ЛЮДИ															

6															
5															
4															
3															
2															
1															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

С целью более эффективного использования ресурсов можно управлять этими видами деятельности вдоль их “слотов” запаса времени.

В приведенном ниже примере работы по укладке “плиточного пола” были отложены до 11-го дня, когда освободятся рабочие после “строительства защитного забора”.

Строительство забора 2 чел.										Запас времени							
Укладка фундамента 3 чел.			Плоская поверхность 2 чел.		Кирпичная кладка до уровня окон 2 чел.			Двери и окна 1 чел.		Окончание кладки 2 чел.			Крыша 2 чел.			Установка 4 чел.	
				Укладка основания пола 1 чел.		Укладка плиток пола 2 чел.		Запас времени									
								ДНИ									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4		
								ЛЮДИ									

6															
5															
4															
3															
2															
1															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

В большинстве пакетов программных средств по управлению проектами содержится такая гистограмма для каждого ресурса с тем, чтобы те ресурсы, которые оказываются перегруженными, могли быть по отдельности выровнены.

После выравнивания ресурсов, можно затем подготовить рабочие графики, показывающие, когда работы должны быть начаты и закончены и сколько требуется для этого работников.

Для отражения требований, предъявляемых к материалам и машинам, могут быть подготовлены схожие графики. Можно также, используя ту же методику, составить прогноз денежных потоков.

Помните, что если необходимо в график внести изменения, чтобы отразить нехватку ресурсов, надо будет обновить также и данные сети и графика Гантта.

Эта гистограмма также имеет и еще два плюса.

- Она четко покажет, где имеются ресурсы для использования их в рамках других проектов.
- Она создаст основу, позволяющую руководству активизировать свои действия в отношении ресурсов.

Примите во внимание тот факт, что если какой-либо ресурс перегружен, Вы можете предпринять лишь следующие четыре действия.

- Вы можете ввести в действие больше ресурсов, что увеличит бюджет проекта.
- Вы можете отложить поставку, что может разуверить Вашего клиента в том, что Вы способны в будущем успешно выполнять проекты.
- Вы можете поставить меньше того, что просил клиент, что также подорвет доверие клиента к Вам.
- Вы можете применить ряд новых методов выполнения данной работы вовремя в соответствии с бюджетом и техническими требованиями клиента.

Управление несколькими проектами

Иногда Менеджеру Проекта приходится управлять одновременно несколькими проектами, в рамках которых используются одни и те же ресурсы.

Единственный реальный способ решить эту проблему – это установить приоритеты. Присвойте каждому проекту свой номер – он обычно присваивается в соответствии с тем вкладом, который вносит данный проект в получение компанией долговременной прибыли (таким образом, Вы можете поставить первым крупного и престижного клиента с маленьким заказом, а после него – незначительного клиента с большим заказом).

Далее, выровняйте все Ваши проекты, как то было описано ранее. Когда Вы это сделаете, Вы обнаружите, что по большинству проектов ресурсы испытывают чрезмерную нагрузку.

Затем перед Вами встанут четыре варианта возможных действий.

- ⊗ Нанять дополнительных работников, отвлекая их от менее приоритетных проектов (и таким образом такие проекты будут завершены с опозданием).
- ⊗ Найти дополнительные кадры.
- ⊗ Организовать для некоторых видов работ субподряд.
- ⊗ Позволить задержку выполнения Ваших высокоприоритетных проектов.

Вы выберете тот вариант, который, по Вашему мнению, принесет компании наибольшую – в долгосрочной перспективе – прибыль. Да, это трудное решение!

Диаграммы Гантта

Для упрощения презентации данного плана людям, не знакомым с сетевым анализом, можно использовать диаграмму Гантта. Ее преимущество состоит в упрощенности, однако с ее помощью не так легко выровнять ресурсы, как с помощью гистограммы.

Большинство пакетов программных средств по управлению проектами содержит вариант диаграммы Гантта и обычно предоставляет возможность прямого редактирования. Это позволяет пользователю увязать даты начала и завершения работ с календарными днями, а также учитывать выходные дни, праздники, дни, когда прекращаются работы на рабочем месте и т.п.

Ниже приводится пример диаграммы Гантта (запас времени отражен меньшим затемнением).

Работа	День	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Строительство забора		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Укладка фундаментов		■	■	■														
Плоская поверхность основания				■														
Кирпичная кладка до уровня окон					■	■	■	■										
Установка дверей и окон									■									
Окончание кладки										■	■	■						
Крыша													■	■	■	■	■	
Укладка основания пола					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Укладка плиток пола								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Установка оборудования																		■

зя спрогнозировать, чем закончится проект, или когда конечный результат проекта зависит от особого набора обстоятельств. В самом начале полезно определить моменты, когда проект мог бы быть приостановлен или когда будет необходимо принимать решения об инвестировании дополнительных ресурсов. Такими моментами, например, могут стать конец начального этапа или этапа проектирования.

4. **Подсказка клиентам, субподрядчикам или коллегам о необходимых действиях.** Данная сеть позволяет Менеджеру Проекта четко указать на моменты, когда другим сторонам надо принимать решения. Она, таким образом, является мощным стимулятором деятельности. Ее, например, можно использовать как вспомогательное средство во время презентации для убеждения клиента согласиться с той или иной идеей, или для продления срока продолжительности данного проекта.
5. **Разбивка проекта на ряд более мелких заданий.** Руководителям и клиентам зачастую удобнее, чтобы проект был разделен на небольшие части с тем, чтобы было легче принимать решения о затратах, качестве, выборе времени или технических условиях. Это особенно полезно для компаний, продающих наборы товаров и услуг, по которым затраты и цены устанавливаются по каждому из них отдельно, что делает их более привлекательными для покупателей.

Планирование на случай возникновения непредвиденных обстоятельств

Планирование на случай возникновения непредвиденных обстоятельств важно для всех проектов, и оно становится еще более важным, если контрактом предусмотрены штрафные санкции или когда конкуренция настолько остра, что задержка поставок может поставить под угрозу будущие планы Вашего бизнеса.

Планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств могут быть подготовлены на основе нижеследующей процедуры.

1. **Проанализируйте все виды деятельности, которые расположены на “критическом пути”.** Поскольку способность вовремя завершить работы по какому-либо критически важному виду деятельности может задержать завершение проекта в целом, совершенно очевидно, что это именно те виды деятельности, которые требуют наибольшего внимания со стороны руководства.

Следует проводить собрания с людьми, ответственными за выполнение каждого критически важного вида деятельности, с тем чтобы попытаться определить уязвимые области. Такие собрания особенно важны, когда руководство данным видом деятельности осуществляется вне контроля группы, работающей над проектом. Например, если какой-либо субподрядчик должен поставить какую-либо машину, построить здание или оказать услугу, Вам нужно будет заключить с ним очень жесткое соглашение с тем, чтобы задержки его поставок не задержали выполнение Вашего проекта.

Вам, конечно, надо попросить их рассказать детально об их производстве или планах по проекту. Вам следует выяснить, какие части проекта они считают уязвимыми и как они планируют бороться с возможными задержками.

Вы можете внести в их контракты пункты о штрафных санкциях. Если проект дорогостоящ и рассчитан на долговременную перспективу, также важно согласовать график встреч с поставщиком по поводу хода работ. Желательно, чтобы эти встречи проводились на территории поставщика, чтобы Вы могли в наибольшей степени все проконтролировать.

- 2. Проанализируйте виды деятельности с наименьшим запасом времени.** После того как вы определили “уязвимые виды деятельности” на критическом пути, то же следует сделать и в отношении тех видов деятельности, которые имеют очень небольшой запас времени, поскольку если задержка их выполнения выйдет за пределы этого запаса времени, они также станут критически важными видами деятельности. Определение так называемых уязвимых видов деятельности нужно производить снова и снова до тех пор, пока Вы не увидите, что запас времени, относящийся к оставшимся видам деятельности настолько велик, что слишком мало шансов, что будет иметь место задержка с их выполнением.

Не забывайте, однако, о том, что вполне возможно, что Вам придется соревноваться с другими группами, занимающимися другими проектами, или с производственным отделом в деле получения ресурсов. Так что не стоит быть уж очень уверенными в том, что в течение всего периода вы будете располагать требуемыми ресурсами. Например, если инженерному отделу было дано десять дней на установку машины, а работа заняла один день, совершенно очевидно, что они располагают

достаточным количеством времени. Но у них в эти десять дней может не быть свободного электрика.

Поэтому чтобы решить эту проблему и избежать остановок в работе, Вы должны резервировать ресурсы путем заключения письменного соглашения с соответствующим менеджером. Если работа не была начата в самый ранний срок ее начала, Вы должны выяснить, в чем причина, и получить четкое обязательство начать работу до истечения самого позднего срока ее начала.

- 3. *Подготовьте планы альтернативных действий на случай задержки.*** Первое, что нужно сделать – это посмотреть на логическую диаграмму и понять, можно ли еще каким-либо иным способом ее составить, чтобы укоротить путь.

Если такие способы существуют, они, по всей вероятности, подразумевают некоторый риск, связанный с неудобством или с расходами. Если это не так, совершенно очевидно, что первоначальная диаграмма была неверной, поскольку она не предложила кратчайшего пути.

Если существуют альтернативные варианты, Вы должны оценить их воздействие и решить – если необходимо, получив одобрение у высшего руководства, – стоит или не стоит рисковать, испытывать неудобства или нести расходы. Например, Вы можете решить сэкономить время посредством исключения стадии инспекции. Это может повлечь за собой так называемую товарную неудачу, поэтому оценивать степень риска надо на стадии планирования на случай возникновения непредвиденных обстоятельств. Или же Вы можете принять решение о привлечении дополнительной рабочей силы. Это увеличит стоимость проекта, и Вам придется решать, перевешивает ли недостаток, вызванный дополнительными издержками, то преимущество, которое может быть получено в результате соблюдения срока поставки.

Вторая вещь, которую надо сделать, – это рассмотреть возможность применения различных методов, которые позволят сократить время, требуемое на выполнение данной работы, при этом следуя по тому же логическому пути. И в этом случае новый метод будет предполагать риск, неудобство и расходы и должен быть, как и в предыдущем случае, быть оценен.

- 4. *Подготовка перечня приоритетов.*** Процесс планирования на случай возникновения непредвиденных обстоятельств

конечно же выветит те области, которые требуют первоочередных действий и на которых руководство должно сосредоточить свое внимание. Следует подготовить перечень таких приоритетов и довести его до сведения всех членов группы, работающей над проектом.

Подготовка бюджета

Бюджет любого проекта состоит из четырех элементов.

- Работники (включая субподрядчиков).
- Материалы.
- Машины и оборудование.
- Накладные расходы.

В качестве основы для определения общих затрат берется план проекта, поскольку в нем применяется системный подход к каждому виду деятельности, который предстоит выполнить.

Бюджет составляется посредством простого подсчета расходов на четыре приведенных выше ресурса, которые могут применяться в рамках каждого из видов деятельности.

Издержки определяются следующим образом:

1. **Стоимость рабочей силы.** Информация о почасовой, недельной или месячной оплате каждого вида труда, который будет использоваться в рамках проекта, обычно берется из Финансового отдела.

Если Вы правильно распределили ресурсы (а именно, определили, какая часть ресурсов требуется в течение определенного времени), Вы можете рассчитать расходы на основе следующей простой формулы:

Рабочая ставка × часть требуемая доля трудовых ресурсов × продолжительность

Например:

25 долл. США/день × 0,5 программиста × 2 дня = 25 долл. США;

Или 25 долл. США /день × 3 программиста × 2 дня = 150 долл. США.

Если проект переходит из одного финансового года в другой, не забывайте также, что, возможно, Вам придется учитывать в Вашей бюджетной смете суммы, на которые будет повышена зарплата.

Подход к субподрядчикам будет отличаться, поскольку чаще они назначают фиксированные цены за работу, и Вам не надо беспокоиться, сколько работников они привлекли к выполнению нужных работ, если они выполнили работу вовремя, на нужном уровне качест-

ва и по установленной цене. В этой связи, расходы на оплату труда субподрядчиков, выполняющих относительно небольшие части работы, обычно указываются по первому виду деятельности, который они выполняют, в полном объеме за всю работу.

Если объем работы большой, и в особенности если Вам предстоит делать выплаты поэтапно, было бы разумным разделить установленные издержки по видам деятельности с тем, чтобы Вы смогли в большей степени контролировать их. Сроки выплат по окончании какого-либо этапа зачастую представляются как основные вехи, необходимые для того, чтобы сделать план более понятным. Деление на этапы также полезно, если Вам надо представлять руководству отчеты о денежных потоках.

2. *Материальные затраты.* Данные по таким затратам обычно можно получить от работников, занимающихся закупками. Многие компании располагают перечнем наиболее предпочтительных поставщиков, которые подвергаются регулярным аудиторским проверкам на качество товаров. Именно так должны организовываться поставки. Вместе с тем, может случиться, что Вам самим или при поддержке Ваших работников, занимающихся закупками, придется обговаривать условия поставки каких-либо необычных материалов.

Обычно в отношении относительно небольших количеств одного и того же материала указываются затраты на всю партию по первому виду деятельности, при осуществлении которого применяется данный материал. Однако если Вы покупаете материалы в большом количестве и в течение длительного периода времени, лучше разделить сумму затрат на более мелкие и распределить их по всему проекту. Опять же, этот метод будет полезен, если Вам надо будет подготавливать отчеты о денежных потоках руководству.

3. *Затраты на машины и оборудование.* Подход к этим затратам такой же, что и к затратам на материалы. Вместе с тем не забывайте, что, беря напрокат оборудование, Вы должны распланировать так, чтобы взять его напрокат как можно позже, а сдать его обратно, как можно раньше с тем, чтобы свести к минимуму издержки. Сходным образом, если Вы покупаете очень дорогое оборудование, Вы должны распланировать все так, чтобы его поставка состоялась как можно позже, чтобы избежать ненужных расходов по кредиту, а также для того, чтобы облегчить решение проблем, связанных с денежными потоками, которые может иметь Ваша компания.

4. *Накладные расходы.* Накладные расходы обычно всегда относятся к рабочей силе. Поскольку именно таким способом обычно распределяются затраты, Вы должны быть уверены в том, что расценки на рабочую силу, которые Вам предоставляет Финансовый отдел, включают накладные расходы. В противном случае по завершении проекта, Вас может ожидать шок. Вам также следует помнить, что некоторые трудовые ресурсы сами по себе рассматриваются как накладные расходы, а именно Ваш Генеральный директор, бухгалтер, менеджер по маркетингу и работники секретариата. Если это так, то все они не включены в бюджет, поскольку их труд оплачивается из накладных расходов.

Прогнозирование денежных потоков

Это большая тема, требующая для своего понимания знания сложного бухгалтерского дела. Вместе с тем, в большинстве случаев Менеджер Проекта может изложить ее с помощью нескольких простых идей.

Что необходимо – это понимать, как должны расходоваться деньги в течение некоего периода времени, а затем внимательно изучать фактические расходы в сравнении с прогнозируемыми с тем, чтобы обнаружить все расхождения и как можно более быстро и с наименьшими потерями исправить их.

Нижеприведенная форма может помочь Вам это сделать. Пакеты программных средств автоматически выдают такие формы.

Дата:			Прогноз потоков денежных средств			Название проекта:					
	Период		Неделя 1			Неделя 2			Неделя 3		
Статья			F/C	A	V	F/C	A	V	F/C	A	V
Рабочая сила											
Материалы											
Машины/ оборудование											
ИТОГО											

F/C = прогноз, A = фактическая величина, V = отклонение

Использование колонок с фактическими величинами и отклонениями будет объяснено ниже.

Подход к субподрядчикам и поставщикам

Общее

Следует провести оценку всех субподрядчиков и поставщиков, имеющих отношение к основному оборудованию и услугам, для того, чтобы убедиться, что они в состоянии организовать поставки в соответствии со стандартами качества и поставок, требуемыми Вашим клиентом. Для этого может потребоваться нанести визит определенному субподрядчику или поставщику, чтобы убедиться, что их системы отвечают требуемому стандарту (например, ISO 9002).

Их работа может стать темой, включенной в программу осуществления проекта, которую Вы можете легко включить в Вашу собственную программу. Программа субподрядчика по осуществлению проекта должна регулярно подвергаться аудиту, чтобы Вы были уверены в том, что эта фирма выполняет работы в соответствии с графиком и с требуемым качеством.

Вы должны сделать все от Вас зависящее, чтобы помочь Вашему субподрядчику или поставщику осуществить поставку так, как Вам требуется.

Информирование

Как и в отношении Ваших собственных работников, информирование должно носить открытый и регулярный характер. Вместе с тем, не забывайте, что у Вас нет той же степени авторитета, какой Вы имеете у Ваших собственных работников.

Безопасность

Важно не забывать, что Вы несете ту же юридическую ответственность в отношении безопасности субподрядчиков, работающих на Вашей стройплощадке, что и в отношении Ваших работников. Поэтому Вам следует убедиться, что им известны правила работы на стройплощадке и политика компании в области безопасности труда, и что они согласны с ними.

Это означает, что Вы должны решить, руководить ли ими напрямую или через их руководство. Это должно быть четко определено двумя группами руководителей до начала работ и тактично объяснено соответствующим работникам.

Качество

Если работы производятся вне стройплощадки, Вам следует как контролировать графики поставок, так и установить строгие стандар-

ты качества на эти выполняемые работы. Для этого Вы должны либо договориться о том, что вся работа, не отвечающая стандартам при сдаче, будет забракована, либо что у Вас есть полномочия, время от времени посещая субподрядчиков, контролировать соблюдение стандартов качества. Последняя мера – это, несомненно, наилучший способ избежать задержек и свести к минимуму издержки.

Пункты о штрафных санкциях

Как правило, мудрый Менеджер Проекта, если может, старается избегать применения штрафных санкций. Если субподрядчику или поставщику предстоит выплатить штрафы за запоздание поставки, он, скорее, снизит качество с тем, чтобы избежать задержку с поставкой.

Гораздо лучше строить добрые, надежные отношения с Вашими поставщиками, чтобы они чувствовали, что просто обязаны выполнить взятые перед Вами обязательства. Вам обоим необходимы успех и прибыль, т.е. обоюдновыгодные отношения.

3.3 Осуществление проекта

Реализация плана проекта

Основные правила

Для того чтобы применяемая методика планирования привела к успеху, необходимо, чтобы все участники группы, работающей над проектом, доверяли ее точности и понимали, каким образом эта методика поможет эффективно контролировать ход осуществления проекта.

Вот несколько простых правил, которые помогут обеспечить, чтобы применяемая методика сработала.

1. Всегда согласовывайте процедуру и длительность выполнения каждого задания с каждым лицом, которое должно его выполнять.
2. Никогда не используйте сетевой график в качестве средства угрозы, направленной против лица, которое должно выполнить некоторое задание, или как оружие против того, кто не представит результаты своей работы в заданный срок.
3. Ведите график хода выполнения поставленных задач, что может вам улучшить будущие прогнозы.

4. Начинайте с малых проектов и постепенно накапливайте опыт.
5. Не пытайтесь воспользоваться каким-либо пакетом программных средств, пока не освоите в совершенстве составление сетевых графиков вручную. Если составленные вами вручную сетевые графики лишь вносят путаницу и беспорядок, пакет программных средств просто-напросто создаст компьютеризованные путаницу и беспорядок.

Заседание, посвященное началу осуществления проекта

После того как план осуществления проекта будет подготовлен и будет проверено, что он по-прежнему нацелен на достижение целей и задач проекта, стоит провести заседание всей группы, чтобы официально начать осуществление проекта.

Менеджер проекта должен представить на этом заседании четкое изложение плана. Затем он должен подробно объяснить собравшимся каждый этап проекта, попросить задать вопросы и решить все оставшиеся проблемы и недоразумения.

Необходимо четко выделить критические даты, узкие места и иные уязвимые места проекта. Следует спросить у соответствующих участников проекта, могут ли они гарантировать, что справятся с этими потенциальными проблемами. В частности, следует попросить поставщиков и субподрядчиков дать обязательство в том, что они выполнять требования проекта.

Проблемы и трудности, о которых расскажут участники группы, следует рассматривать в благожелательном тоне, однако до окончания заседания они должны быть решены твердо и окончательно.

Здесь участникам должны быть выданы следующие документы:

- экземпляр сетевого графика, если это будет необходимым;
- экземпляр диаграммы Гантта для проекта;
- экземпляр графика выполнения проекта для их отдела.

Следует также, возможно, согласовать важнейшие даты и программу проведения заседаний с целью обсуждения хода выполнения работ для всего проекта.

Документация

Для упрощения работы важно свести к минимуму число документов по проекту. При этом, однако, количество документов должно быть достаточным для обеспечения надлежащего контроля и отчетности о состоянии проекта. Эти требования будут меняться в зависи-

Мониторинг выполнения проекта

Для осуществления мониторинга выполнения проекта необходимо создать определенную формальную систему. Основа для этого закладывается нижеследующими тремя простыми мероприятиями.

1. Создайте систему обратной связи. Все, что вам требуется знать, – это процент завершения работы по тем частям проекта, выполнение которых должно было начаться. Опасность состоит в том, что сотрудники могут побояться сказать вам правду, если будут опасаться выволочки. Решение этой проблемы очень простое: во-первых, перестаньте ругать исполнителей – это не приносит плодов, а, во-вторых, имейте перед собой объективную картину работы, чтобы не возникало сомнений в ее правдивости.
2. Фиксируйте весь ход работ в диаграмме, которая будет показывать вам фактически выполненные работы в сравнении с прогнозом.
3. Выявите вместе со своим руководителем любые отклонения от плана, которые могут привести к дополнительным расходам, срыву сроков или невыполнению технических условий заказчика.

Протокол хода выполнения проекта		
Название проекта		
Работа	% завершения	Комментарии по поводу работы
		Дата:

Контроль исполнения бюджетной сметы

Сама по себе бюджетная смета не имеет никакой ценности, если только она не используется для контроля расходов. Без регулярного контроля проект может продолжать постоянно перерасходовать средства, пока вы, наконец, не осознаете, что попали в ужасную финансовую ситуацию.

Если в конце каждого месяца проводить тщательный и жесткий контроль финансовых показателей, у вас будет в запасе определенное время на то, чтобы принять меры по борьбе с перерасходом средств, причем вы сможете успеть сделать это до того, как возникшие проблемы станут по-настоящему серьезными.

Итак, первый шаг – это использование бюджетной сметы для создания средств, позволяющих сравнить ваши фактические показатели с теми, которые заложены в бюджетной смете. Такое сравнение покажет, насколько вы близки или далеки от достижения своих целевых финансовых показателей. Это осуществляется путем применения так называемого анализа отклонений.

Анализ отклонений

Главный принцип анализа отклонений – просто задаться вопросом о том, почему могли возникнуть отклонения, и в тех случаях, когда это возможно, принять меры по предотвращению повторения подобных отклонений. (Если нельзя принять никаких мер, бюджетная смета проекта подлежит соответствующей корректировке, и руководство должно быть проинформировано о дополнительных затратах.)

Ситуации, когда имеет место среднее отклонение в плюс или минус 10%, всегда должны анализироваться, за исключением тех случаев, когда общая сумма слишком мала, чтобы оправдать проведение такого анализа.

Если цифры интерпретируются достаточно точно, они многое расскажут вам о том, что происходило с реализацией проекта, и при этом вам даже не придется выходить из своего офиса.

После анализа отклонений необходимо провести поиск и изучение их причин, а это, в свою очередь, нередко позволяет выявить некоторые огрехи в руководстве или оплошности технического характера.

На самом деле в большинстве проектов будут иметь место стандартные ситуации с огрехами и оплошностями, которые часто повторяются и которые легко поддаются выявлению при умелом анализе отклонений фактических финансовых показателей от целевых.

Таким образом, определенно не требуется тратить значительное время на поиски неуловимых причин перерасходования средств. Возможные причины будут вам очень хорошо знакомы, и поэтому вероятные причины огрехов и оплошностей будут вам абсолютно ясны.

Компромисс между сроками и затратами

Если вы обнаружите некоторые отклонения от бюджетной сметы проекта или некоторое отставание по срокам, вам придется принимать некоторые решения по поводу выбора наилучшего способа устранения возникшей проблемы. Как правило, все сводится к одному вопросу, который легко задать, но зачастую на который трудно ответить.

”Что нам следует сделать: потратить больше средств на реализацию проекта или опоздать с его сдачей?”

Не существует никаких правил, которыми вы могли бы руководствоваться при выборе правильного ответа. Это – тот случай, когда следует воспользоваться вашими собственными управленческими оценками и советами ваших коллег.

Однако в том случае, когда вы компьютеризируете работу над проектом, будет легче поиграть в игры типа ”а что случится, если я сделаю то-то и то-то?”, чтобы проанализировать последствия применения вами различных подходов. Нередко это очень помогает в принятии взвешенного решения.

Основное, что следует иметь в виду, это то, что вы стремитесь выбрать вариант, дающий *прибыль в долгосрочной перспективе*, поскольку в конечном итоге именно это – цель вашего бизнеса.

Действия по исправлению положения в случае, если что-то идет не так

Если работа по осуществлению проекта идет не так, как хотелось бы, несмотря на все ваши усилия, существует ряд мер, которые можно было бы принять, чтобы разрешить возникшую проблему. При этом, однако, должно быть ясно, что любые меры по исправлению положения, по всей вероятности, потребуют дополнительных расходов.

Менеджер проекта должен немедленно известить свое руководство о сложившейся ситуации в случае, если на каком-либо этапе у него появятся основания полагать, что он не сможет уложиться в

какие-либо статьи сметы расходов по проекту или технические требования, либо что будет иметь место существенное отклонение от программы. Это делается не для того, чтобы разделить с руководством свою вину за неудачу, а для того, чтобы менеджер проекта смог получить, если потребуется, дополнительную помощь, а также чтобы его руководство знало о сложившейся ситуации и в связи с этим могло адекватно реагировать, если заказчик поставит вопрос о ней.

Как правило, могут быть приняты следующие меры по исправлению положения:

1. **Договориться о новых сроках сдачи.** Зачастую, самым дешевым и наиболее целесообразным способом выхода из кризиса, возникшего в ходе реализации проекта, является просто достижение с вашим внутренним или сторонним заказчиком договоренности о переносе на более поздний срок даты завершения проекта. Чем раньше вы начнете переговоры по этому поводу, тем больше вероятность того, что новые сроки окажутся приемлемыми, и поэтому никогда не откладывайте изучение возможности применения данной меры.
2. **План, направленный на то, чтобы позднее наверстать упущенное.** В этом случае вам необходимо разработать позитивные планы, подкрепленные дополнительными расходами и утвержденные, если требуется, руководством.
3. **Сузить масштабы проекта.** Вы можете прийти к выводу о том, что на проект нельзя выделить дополнительные деньги или ресурсы, и поэтому вы сможете сдать заказчику меньший объем работ, чем планировалось. Такой вариант, разумеется, потребует обсудить с заказчиком.
4. **Привлечь более значительные ресурсы.** Если дата завершения проекта должна быть обязательно соблюдена и проект должен быть сдан заказчику в том виде, как это планировалось изначально, самым распространенным способом ликвидировать отставание по срокам является применение сверхурочных работ, привлечение дополнительной рабочей силы или оборудования, передача части работ на субподряд и т.п. Совершенно ясно, что при этом должно быть получено согласие на увеличение суммарной стоимости выполнения проекта.
5. **Согласиться с заменой одних материалов на другие.** Если выполнение проекта может затянуться из-за задержки с по-

ставками материалов, может оказаться возможным применение других, заменяющих их материалов при условии, что это не приведет к недопустимому ухудшению качества.

6. **Поиск альтернативных источников рабочей силы, материалов или оборудования.** Если вас подвел один поставщик (сторонний или внутренний), может оказаться возможным найти альтернативный источник поставок. Проявляйте, однако, достаточную осторожность при поиске альтернативного поставщика. Всегда лучше строить продуктивные, основанные на взаимной поддержке отношения с поставщиками, в особенности с внутренними.
7. **Согласиться с частичной поставкой материалов, оборудования или рабочей силы.** Ясно, что если вы не можете получить поставку в полном объеме, удовлетворительным вариантом нередко бывает дать согласие на частичное выполнение вашего заказа с тем, чтобы реализация проекта продолжилась.
8. **Вести стимулы.** Если сроки очень жесткие и вам абсолютно недостаточны поставки на условиях обычных соглашений с поставщиком, иногда бывает выгодным предложить поставщику более высокую цену в случае досрочной поставки. Однако было бы неразумным применять данную меру слишком часто.
9. **Требование выполнять обязательства.** При окончательном анализе ситуации вам может понадобиться потребовать от поставщика, чтобы он выполнил свои обязательства, а в противном случае был бы подвергнут таким мерам воздействия, какие вы сочтете нужными, для того, чтобы побудить его к выполнению обязательств. Такую меру конечно же не стоит применять слишком часто, поскольку она фактически означает разрыв связей с поставщиком, которые потом будет очень трудно восстановить.

Как поступать в случае изменения плана?

Руководство или заказчик нередко бывают вынуждены вносить в свои планы изменения, которые отрицательно влияют на реализацию проекта. Если такие изменения вносятся, необходимо действовать конструктивно и на основе принципов взаимной поддержки с тем, чтобы данный вопрос решался объективно и эффективно.

Следует составить перечень вариантов исправления положения и провести их оценку с той целью, чтобы можно было принять четкие решения по поводу наиболее экономичных способов вернуть проект в состояние нормальной реализации.

Информирование руководства о возникающих проблемах

В случае, если имеют место отставание по срокам, перерасход средств или техническая погрешность, необходимо проинформировать об этом вашего руководителя. Но сделать только это – совершенно недостаточно. **Именно вы** – Менеджер Проекта, и поэтому **именно вы** должны выработать по крайней мере наиболее приемлемое решение возникшей проблемы. Поэтому вам понадобится сделать следующее:

1. Обсудите проблему с вашей группой специалистов. Дело в том, что групповое обсуждение проблем – всегда лучше, чем их обсуждение один на один.
2. Проанализируйте критический путь, чтобы понять, не приведет ли возникшая проблема к отставанию по срокам. Если приведет – это означает, что у вас возникли неприятности.
3. Если для решения проблемы необходим большой запас по времени, чем имеется в вашем распоряжении, этот путь по сетевому графику становится критическим, и поэтому вам придется переработать сетевой график.
4. Если у вас имеется достаточный запас времени, делающий приемлемым данное отставание по срокам, но при этом работа требует расхода времени, превышающего запланированный, для ее выполнения понадобится и больше ресурсов, чем запланировано. В связи с этим у вас возникнет проблема перерасхода средств.
5. Все эти проблемы, равно как и чисто технические затруднения, необходимо обсудить с вашей группой или с соответствующим специалистом до того, как вы проинформируете о них своего руководителя. Иными словами, уточните предлагаемые вами решения возникшей проблемы и связанные с ними относительные издержки и варианты действий, и лишь потом докладывайте о ней руководству.
6. Прежде чем вы доложите о возникшей проблеме руководству, очень тщательно проанализируйте представляемый вами ма-

териал с тем, чтобы знать все его сильные и слабые стороны и то, каким образом лучше всего изложить представляемые сведения. Но самое главное – **говорите правду!** Не стоит пытаться скрыть свои ошибки, поскольку последствия их будут становиться все более и более серьезными, и в конце концов о них все равно станет известно. Лучше решить возникшую проблему, пока она мала и не обрела угрожающих масштабов.

Отчетность перед руководством

Ясно, что если на Менеджера Проекта возлагается общая ответственность за реализацию проекта, потребуется, чтобы он регулярно отчитывался о своей работе перед руководством.

Частота представления отчетов должна быть согласована двумя этими сторонами. Общее же правило, однако, заключается в том, что отчеты должны подготавливаться либо по достижении проектом основных вех, либо в соответствии со сроками представления отчетности компанией. Этого должно быть достаточно.

Очень важно не скрывать в своих отчетах ошибок и отклонений от плана. Если вы попытаетесь скрыть их, это будет означать, что вы просто-напросто создаете себе все больше и больше неприятностей, поскольку накапливаете "долг", который не сможете выплатить.

И самое главное, никогда не пытайтесь отнести в счет расходов по другому проекту расходы на выполнение работы по тому проекту, реализация которого отстает от графика. Это не только приведет к накоплению задолженностей по следующему проекту, но и замаскирует проблемы, над решением которых, если бы они были выявлены, можно было бы работать и которые могли бы быть решены для будущих проектов.

Ниже приводится полезная форма отчета перед руководством, хотя программные средства бухгалтерского учета, применяемые в вашей организации, могут обеспечивать составление отчетов, в большей мере отвечающих принятым там требованиям. Не стоит перегружать вашего руководителя такими отчетами, которые ему на самом деле не нужны.

Отчет о состоянии проекта								
Название проекта:						Проект № Дата оформления:		
Работа	Затраты				Дата завершения			
	Первоначальный прогноз	Прогноз в предыдущем отчете о состоянии проекта	Кумулятивные затраты до сего дня	Последний прогноз	Первоначальный прогноз	Прогноз в предыдущем отчете о состоянии проекта	Отставание	Последний прогноз

Руководство качеством проектов

Во всех проектах качество можно определить как "соблюдение требований заказчика", но при этом также важно помнить, что подобное соблюдение должно обеспечиваться с выгодой для компании-исполнителя.

Обычно существуют три элемента качества, которые необходимо проанализировать.

- *Качество продукта*: качество товаров и услуг, которые должны быть поставлены/оказаны заказчику.
- *Поставка*: продукт должен быть поставлен в день, изначально согласованный с заказчиком.
- *Стоимость*: продукт должен быть поставлен за плату, изначально согласованную с заказчиком.

Ясно, что очень важно принять решения и согласовать эти стандарты качества до начала осуществления проекта. Несоблюдение указанных стандартов качества – самый быстрый способ потерять хорошего заказчика.

Для того, чтобы постоянно удовлетворять требования заказчика, необходимо придерживаться трех нижеприведенных основных принципов.

1. **Постройте отношения "заказчик/подрядчик" внутри вашей организации.** Сюда входит и признание того факта, что

ваш заказчик внутри вашей организации является тем лицом, которое получит выполненную вами работу. Если вы работаете в составе группы, в качестве этого заказчика может выступать один из ваших коллег, а если вы работаете в одиночку, таковым может, возможно, стать руководитель, который изначально дал вам задание выполнить эту работу.

К тому моменту вы должны быть уверены, что знаете точные стандарты, которых вам следует придерживаться с тем, чтобы ваш заказчик был полностью удовлетворен вашей работой. Этого можно добиться только одним способом. Встретьтесь со своим заказчиком и спросите его об этих стандартах. И не забывайте, пожалуйста, что вы не просто стремитесь соблюсти эти требования к качеству. Вам нужно добиться большего – надо, чтобы заказчик получил удовольствие от выполненной вами работы.

Оформите эти требования к качеству в письменном виде, добейтесь, чтобы заказчик поставил внизу свою подпись, указав, что согласен с ними, а затем включите этот документ в состав документации по проекту. Таким образом, вы создадите целую цепочку заказчиков и подрядчиков в рамках своей организации, причем все исполнители будут стремиться выполнить свою работу на самом высоком уровне. Тогда если последнее лицо в данной цепочке будет доволен выполненной для него работой, будет доволен и сторонний заказчик, и вы будете получать от него все новые заказы.

2. ***Делайте всю свою работу хорошо с первого раза!*** Расходы на переделку плохо сделанной работы могут быть поистине огромными, и поэтому для обеспечения того, чтобы работа не делалась плохо, необходимы личное внимание и прилежание.

Если что-то пойдет не так, как надо, примите меры по исправлению сложившегося положения и зафиксируйте в журнале выполнения проекта, что именно выполнено не так, как следовало бы, с тем, чтобы извлеченными уроками можно было бы воспользоваться при выполнении будущих проектов. Трудно переоценить ценность "надлежащего ведения хозяйства". Следует содержать документацию по проекту в надлежащем порядке и вносить в нее обновления ежедневно, с тем чтобы любой другой менеджер проекта смог перенять у вас руководство проектом и руководить им дальше, если вы не сможете работать над этим проектом далее.

3. Создайте систему постоянного совершенствования применяемых методов руководства проектами. Постоянное совершенствование применяемых методов достигается путем последовательного решения проблем, возникающих в ходе реализации проекта, и стремления решить их навсегда с тем, чтобы далее они никогда не возникали. Информацию о любых подобных решениях следует конечно же распространять по всей вашей организации, чтобы и другие сотрудники смогли воспользоваться выгодами от применения усовершенствованных методов.

Большая часть причин успехов или неудач проекта, как правило, выявляется на этапе анализа выполненного проекта. Тогда же производится и их обсуждение. В этот момент необходимо назначить ответственного сотрудника или создать небольшую группу, которые будут призваны обеспечить, чтобы все выявленные проблемы никогда более не возникали вновь, а опыт успешной работы вошел в качестве составной части в применяемые методы работы и использовался в будущем. Тем самым руководство проектами будет постепенно и неуклонно совершенствоваться.

Следует предпринять решительные действия, направленные не только на обеспечение максимально высокого уровня осуществления текущих проектов, но и на реализацию принципов постоянного совершенствования руководства проектами, которые призваны обеспечить неуклонное повышение качества реализации проектов. Для того, чтобы добиться этого, необходимо воспользоваться нижеследующей процедурой.

1. Цели проекта всегда должны быть согласованы с вашим внутренним заказчиком, сторонним заказчиком (если таковой имеется у вас) и вашим руководителем с тем, чтобы все имели четкое представление о целях, на достижение которых ориентирован проект. Их следует зафиксировать в письменном виде для того, чтобы можно их было уточнить далее и подтвердить принятое решение.
2. Новые и новаторские методы работы подлежат тщательнейшему изучению при составлении логической схемы. Методы, используемые при работе над проектом, никогда не должны основываться на одном лишь опыте. Всегда следует рассмотреть новые методы работы, посетить другие компании, известные высокой репутацией в области внедрения новаций, с тем чтобы быть хорошо осведомленным о технических разработках,

- консультироваться с исследователями с целью получения от них новых идей и опередить разработки конкурентов.
3. Необходимо постоянно анализировать данные о длительности выполнения работ на предмет их целостности и непротиворечивости с тем, чтобы уточнить их и сделать их более точными и надежными.
 4. Все отклонения от плана подлежат изучению, и должны быть выявлены причины расхождения. После этого должны быть приняты решительные меры, призванные обеспечить выявление и устранение причин, вызвавших эти отклонения, с тем чтобы они никогда более не оказали отрицательного влияния на другие проекты.
 5. Все сведения о реализации проекта подлежат надлежащей документальной регистрации и помещению в архив с тем, чтобы они могли быть взяты за основу во время осуществления будущих проектов.

Важное замечание: менеджеры никогда не должны упускать из виду тот факт, что для достижения успеха в деле обеспечения отличного качества проектов необходимо поощрять сотрудников к тому, чтобы они вели себя честно и не пытались скрыть допущенные ошибки. Этого никогда не удастся добиться, если в организации царит моральный климат, основанный на взаимных упреках и угрозах. Поэтому все менеджеры обязаны следить за тем, чтобы во время осуществления проекта в качестве одного из инструментов руководства никогда не применялись меры дисциплинарного воздействия. Хорошая группа специалистов, работающая над проектом, всегда будет стремиться получить наилучшие результаты. Если это ей не удастся, нужно помочь ей, а не наказывать ее!

Информирование

Надлежащий стиль информирования всегда ориентирован на достижение одной главной цели – достижение взаимопонимания между сторонами, поддерживающими информационную связь. На основе этого главного принципа можно сформулировать три основных задачи в области информации, выполнение которых предусматривается в рамках проекта:

- давать распоряжения,
- передавать информацию,
- побуждать или стимулировать к выполнению работы других людей.

Управление проектом в очень большой степени зависит от того, насколько успешно будет поставлено информирование людей. Главная цель управления проектом – координация и контроль над работой других людей, а это невозможно реализовать, не имея эффективной системы информирования, работающей в нужном ключе. Для организации успешного информирования следует соблюдать два нижеприведенных основных требования:

- наличие эффективно работающих систем, побуждающих выполнять должную работу, в нужное время, в нужном месте по разумной цене;
- наличие позитивно мыслящего руководства, которое может вызывать к себе доверие, и тогда информирование приобретает открытый и творческий характер и не вызывает чувства подозрительности и стремления защититься от поданной информации.

Если информирование неэффективно, тогда:

- главным каналом информации станут слухи, и будет существовать только полуправда;
- люди будут чувствовать, что ими пренебрегают, могут стать апатичными и чувствовать обиду;
- будет страдать работа, поскольку люди не будут знать, что им предстоит делать.

Для повышения эффективности информирования, следует соблюдать следующие правила.

1. **Правильно поставить цель.** Вы должны для себя понять, какого результата Вы хотели бы достичь, давая ту или иную информацию и обеспечить достижение этого результата. Вам действительно надо, чтобы все приняли Вашу точку зрения? Или для Вас лучше будет, если Вы добьетесь несколько более лучшего понимания ситуации людьми или узнаете их мнения? Не забывайте, что конфронтация никогда не приводит к улучшению отношений к работе. Более приемлемые методы достижения успеха – ведение переговоров и достижение компромиссов.
2. **Сделайте так, чтобы обе стороны представляли себе ситуацию одинаково.** Легко сделать заявление, которое будет абсолютно неверно понято другой стороной, что приведет к путанице и несогласию. Очень подробно объясните группе, работающей над проектом, что собой представляют изменения к плану, новые методики, методы работы, рабочие стандарты. Так Вы добьетесь того, что людям будет совершенно ясно Ва-

ши мотивы, Ваши требования и Ваши ожидания. Попросите их прокомментировать Вашу информацию и рассмотрите все возражения с их стороны.

3. **Надлежащим образом используйте тот опыт, которым обладают Ваши работники.** Помните, что люди, которые, скорее всего, будут знать, как выполнить данную работу, это те люди, которые должны ее выполнить. Поэтому попросите их дать Вам совет и консультацию и либо последуйте их советам, либо объясните, почему Вы не можете это сделать. Вы должны проявлять высшую степень уважения к идеям, выдвигаемым Вашими подчиненными и коллегами. Некоторые идеи будут бесполезными, некоторые же – “сенсационными”. Всегда рассматривайте их. Если это подходящие идеи, претворяйте их в жизнь, и поблагодарите их авторов за помощь. Если они неприемлемы, осторожно и тактично объясните, почему они не могут быть реализованы, но все же поблагодарите их авторов за конструктивный подход. В следующий раз идеи могут быть приемлемыми.
4. **Изъясняйтесь четко и недвусмысленно.** Постарайтесь, чтобы произносимые Вами слова точно формулировали Ваши требования и описывали ту работу, которая должна быть выполнена, к какому сроку и кем. Если Вы не уверены, что член Вашей группы понял Ваше распоряжение, продолжайте обсуждать его с ним, пока не убедитесь, что он понял его.
5. **Пожалуйста, показывайте, что Вы цените хорошую работу и доброе сотрудничество.** Важно выражать признание того результата, который получает работник в ходе выполнения Вашего проекта, и благодарить и хвалить его. Не следует недооценивать значимость таких выражений, как “хорошая работа” и “спасибо”. Постарайтесь найти причины, чтобы произносить их.
6. **Оказывайте поддержку решениям, принимаемым руководством.** Менеджер Проекта – это связное звено между высшим руководством и рабочей силой, он как таковой, представляет собой некое острие всех решений этого руководства. Не забывайте, что являетесь частью группы руководителей. Если Вы не будете должным образом относиться к их решениям, Вы вызовете к себе такое же отношение с их стороны. Если Вы окажете им поддержку, и они сделают то же самое для Вас, так что в конечном счете у Вас будет более удобная для Вас и продуктивная жизнь.

7. **Информируйте о выгодах и позитивных сторонах проведения тех или иных изменений.** Каждый желает получить тот или иной результат от поддержания отношений с другим человеком. Если Вы хотите, чтобы кто-либо что-либо для Вас сделал, или же хотите внести какое-либо изменение в существующую практику, попробуйте описать будущие выгоды от этого.

Заседания с целью обсуждения хода выполнения работ

Излишне большое число заседаний может привести к напрасной трате огромных денег и времени, и поэтому

проводите заседание только в том случае, если для этого имеется веская причина.

Например:

- ⤵ Вы достигли некоей вехи в выполнении проекта;
- ⤵ у Вас появилась некая важная информация, которую необходимо быстро довести до сведения некоторых или сразу всех сотрудников;
- ⤵ возникла проблема, которую следует обсудить коллективно;
- ⤵ Вы хотите, чтобы отдельные специалисты отчитались о ходе выполнения своей работы.

Нужна ли повестка дня?

Да. Когда нет повестки дня, на заседании зачастую время расходуется неэффективно, а само оно становится скучным для его участников. Всегда лучше иметь хоть какую-то повестку дня, чем не иметь ее вовсе. Она должна быть краткой, например:

- ⤵ утверждение протокола или анализ результатов предыдущего заседания;
- ⤵ рассмотрение запланированных сроков;
- ⤵ анализ исполнения бюджетной сметы;
- ⤵ возможные будущие проблемы;
- ⤵ любые другие вопросы.

Предоставьте сотрудникам возможность ознакомиться с повесткой дня до начала заседания и, если потребуются, запросить специальные отчеты. Дайте им возможность добавить дополнительные пункты в повестку дня, если они того пожелают. Помните: повестка дня – не догма, а руководство к действию.

Планирование заседания

Чрезвычайно важную роль играет подготовка к заседанию. Проанализируйте каждый пункт повестки дня и решите, какие из них касаются лично вас.

Спросите себя: "Нужно ли мне заранее подготовить вопросы?" Если да, то подумайте, по какой причине вам необходимо их задать и какого рода ответ вас бы удовлетворил. Тщательно обдумайте, как сформулировать данный вопрос. Не стоит сеять вражду между людьми или вынуждать их защищаться. Вы получите более удовлетворяющие вас ответы, если обстановка будет спокойной. Трудные или острые вопросы следует задавать в частном порядке или же по крайней мере тот, кому на них отвечать, должен быть предупрежден заранее.

Задайте себе вопрос, надо ли вам приготовить ответы? Если да, то вам необходимо подобрать факты и изложить их в наиболее удобоваримой форме. Запишите, какая вам понадобится фактология и количественная информация. Если необходимо, подготовьте схемы и диаграммы, чтобы ваше объяснение было более четким. Подготовьте отпечатанные экземпляры текста, если людям понадобится сохранить для себя сложно запоминающуюся информацию.

Кто должен присутствовать?

На заседании должны присутствовать только те, кто:

- ⤵ должен отчитаться о работе,
- ⤵ имеет отношение к теме отчетов других людей,
- ⤵ могут дать вам совет,
- ⤵ те, кого необходимо проинформировать.

Если члены группы, занятой в проекте, должны быть отстранены от участия в заседании, жизненно важно, чтобы причина их отстранения была им корректно разъяснена, какие бы низкие должности они ни занимали.

Кто должен председательствовать на собрании?

Председатель должен быть:

- ⤵ беспристрастным,
- ⤵ уметь слушать,
- ⤵ быть уважаем группой,
- ⤵ быть способным излагать основные мысли,
- ⤵ общительным.

бец под заголовком “Дата начала действия” остается нетронутым. Это заставляет человека, который не смог вовремя выполнить работу, наверстывать упущенное. Вместе с тем, если срыв срока произошел не по вине человека, получившего это задание, вы должны записать причину неудачи в примечании к этому столбцу.

Обеспечьте печатание перечня действий и раздачу его в течение 24 часов после проведения заседания о ходе работ.

Помните:

- ☞ Правильно организованные и подкрепленные необходимыми материалами заседания по-прежнему являются наилучшими и наиболее эффективными методами налаживания связей с группами людей и принятия коллективных решений и соглашений.
- ☞ Делайте так, чтобы собрания были короткими, проходили активно и точно по повестке дня.

Отчет о ходе выполнения работ

Отчеты о ходе выполнения работ часто представляются высшему руководству. Кроме того, их составление нередко является требованием со стороны заказчиков в случае, если вы руководите реализацией крупного проекта, выполняемого для них.

Отчеты должны составляться в письменной форме, а не в устной, поскольку, помимо представления информации для руководства, они полезны и как средство документального фиксирования причин, по которым планы осуществления проектов постигает неудача.

В будущем этими документами можно будет воспользоваться при подготовке планов последующих проектов с тем, чтобы составляемые вами прогнозы оказались более точными.

Структура отчета

Каждый отчет о ходе выполнения работ должен содержать следующее:

- ☞ титульная страница,
- ☞ основная часть,
- ☞ выводы,
- ☞ приложения.

1. Титульная страница. Она должна содержать следующее:

- ☞ название проекта,
- ☞ перечень лиц, которым направляется отчет,

- ⤵ дата выпуска,
- ⤵ имена и должности членов группы, работающей над проектом,
- ⤵ цель отчета, например: "Ежемесячный отчет о ходе выполнения работ №3".

2. Основная часть. Она должна состоять из ряда разделов, каждый из которых должен быть снабжен четким подзаголовком. Здесь должны быть представлены следующие сведения:

- ⤵ Информация о ходе работ над проектом. Отчеты, как правило, будут составляться по завершении важнейших этапов проекта, и поэтому будет возможным указать, насколько реальное выполнение проекта соответствует первоначальному прогнозу. Необходимо четко, с указанием действительных фактов указать все отклонения от первоначального плана. Если, например, выполнение проекта отстает от графика, вы должны проинформировать руководство о сроках отставания и вероятных его последствиях. Необходимо также указать и причины отставания. Кроме того, нужно сообщить и об отклонениях от сметы расходов проекта.
- ⤵ Предложения по мерам, направленным на исправление сложившейся ситуации. Редко, когда бывает возможным порекомендовать какой-то один вид мер для устранения отклонений от графика и сметы. Из ряда вон выходящим являются случаи, когда подобные отклонения удастся ликвидировать вообще без дополнительных затрат или некоторых задержек. Поэтому, как правило, в вашем распоряжении будет несколько вариантов, позволяющих достичь вам некоего компромиссного решения. Эти варианты следует четко обозначить, с тем чтобы руководство смогло понять причины, по которым вы осуществляете те или иные действия, и имело возможность согласиться с вашим решением или оспорить его.
- ⤵ Некоторые прогнозы по поводу дальнейшего хода осуществления проекта. Чем большая часть проекта реализована, тем легче становится проанализировать логику и уточнить ваши прогнозы затрат и сроков. Поэтому очень важно на каждом этапном моменте проекта заглянуть вперед и попытаться спрогнозировать, какие проблемы могут возникнуть в будущем, с учетом вашего предыдущего опыта работы над этим проектом. В отчете необходимо четко обозначать трудности и предлагать планы действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций.

- 3. Выводы.** Они выполняются просто в виде краткого резюме, что позволит весьма занятому руководству сэкономить время и не читать весь отчет целиком. В них должны содержаться четкие ссылки на более подробную информацию в основной части отчета с тем, чтобы читатель, если потребуется, смог получить более полные сведения по интересующему его вопросу. Здесь необходимо воспользоваться определенным методом нумерации абзацев, чтобы можно было сделать непосредственную ссылку на конкретные номера страниц и абзацев.
- 4. Приложения.** Цель приложений – убрать из основного текста детали, отвлекающие внимание читателя от главного, чтобы читатель смог следить за вашей главной мыслью, не отвлекаясь на второстепенные моменты. Однако, чтобы не “потерять” читателя, т.е. чтобы он не отставил ваш материал в сторону, необходима тщательная система перекрестных ссылок. Вы должны позаботиться о том, чтобы в приложение не перекочевала информация, имеющая первостепенное значение для обоснования ваших основных аргументов.

Иллюстрации

Хорошо составленный отчет должен содержать как можно больше иллюстраций, относящихся к делу. Гораздо легче обобщить ваши выводы при помощи диаграмм, графиков и рисунков, чем в словесной форме. Каждая иллюстрация должна быть снабжена надписью под ней, и на нее должна иметься ссылка в тексте.

Стиль отчета

Похоже, существует такое довольно распространенное мнение, что чем более запутан и напыщен язык изложения, тем более весомыми выглядят аргументы. Это, конечно, не так, и может привести к неправильному пониманию и путанице. Хороший стиль отчета предполагает соблюдение трех основных правил:

- Ваша мысль должна быть понятна,
- приводимые Вами факты должны быть верными,
- излагайте мысли коротко.

Так что, Ваша терминология должна быть проста. Следует избегать использования туманных технических терминов или непривычного жаргона. Если Вы должны употреблять такие слова, приложите к отчету словарь в виде приложения к этому документу.

3.4 Сдача проекта

Когда данный проект завершен, Менеджер Проекта будет ответственен за то, чтобы его результаты (включая все материалы, предоставленные клиентом) были отправлены этому клиенту, чтобы был выписан счет и была получена оплата в соответствии с условиями контракта. Конкретные задачи на этой стадии следующие:

- представить результаты проекта клиенту,
- согласовать завершение проекта с клиентом и высшим руководством,
- обеспечить наличие всех сопроводительных документов и записей,
- перечислить и разрешить все нерешенные проблемы,
- организовать выписку счета и получение финального платежа Вашей организации со стороны клиента,
- утвердить финальные платежи субподрядчикам,
- подтвердить, что платеж состоялся и был получен.

3.5 Анализ выполнения проекта

По завершении проекта, и если того потребует высшее руководство, следует провести послепроектную оценку (с коммерческой, технической и финансовой точки зрения). На этом этапе конкретные задачи следующие:

- необходимо поддерживать с клиентом контакты и после завершения выполнения проекта (например, хорошо бы регулярно проверять, удовлетворен ли клиент поставленными Вами товарами и оказанными услугами);
- определите и составьте все требования к аудиту;
- подготовьте, как требуется, коммерческие обзоры;
- подготовьте финансовый обзор, включая фактически полученную прибыль;
- согласуйте содержание послепроектной анкеты клиента / программы обратной связи с клиентом;
- организуйте послепроектную оценку, если того будет требовать высшее руководство.

Содержание

Предисловие	3
Резюме	6
Введение	8
Часть 1. Оценка институтов	28
Раздел 1.1. Метод оценки института	29
Часть 2. Методология и сценарии развития	62
Раздел 2.1. Методология развития научно-исследовательских институтов	63
Раздел 2.2. Метод сравнения с эталоном для оценки технологии	94
Часть 3. Положительный опыт в коммерциализации и управлении в научно-исследовательских институтах	114
Раздел 3.1. Цели и задачи	116
Раздел 3.2. Руководство	124
Раздел 3.3. Управление внешними факторами	130
Раздел 3.4. Перемены в культуре	135
Раздел 5. Потенциальные возможности	140
Раздел 6. Получение от людей наилучших результатов работы	148
Раздел 7. Системы	146
Раздел 8. Управление	156
Раздел 9. Организационная структура	159
Раздел 10. Понимание коммерческой деятельности	166
Заключение	169
Библиография	180

Специальная тема 1: Формирование команды	184
Специальная тема 2: Стратегический маркетинг	231
Специальная тема 3: Планирование бизнеса	266
Специальная тема 4: Искусство ведения переговоров и установление партнерских отношений	335
Специальная тема 5. Цена, себестоимость и оценка	390
Специальная тема 6: Навыки управления проектом	420

Оригинал-макет
подготовлен Центром регионального научно-технического
сотрудничества "Ренатехс" при Президиуме РАН

*Дизайн и компьютерная верстка
В.П.Заломакин*